

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно – ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Phoenix Relax Park»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТУ-4-12А

_____ Гапанюк Марія Пейманівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Примаць Тетяна Юхимівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Сильчук Т.А. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гапанюк Марія Пейманівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Phoenix Relax Park»

керівник роботи Примаць Т.Ю., к.фіз.-мат.наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “15” травня 2023 року №270-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 1 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні підходи стимулювання праці сервісного підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності готельного комплексу «PHOENIX RELAX PARK»

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання праці в готельному комплексі «PHOENIX RELAX PARK»

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків -8 таблиць - 14 додатків - 5

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Примаєк Т.Ю., доцент		
II	Примаєк Т.Ю., доцент		
III	Примаєк Т.Ю., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2023- 10.03.2023рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	11.03.2023- 19.03.2023рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	20.03.2023- 10.04.2023рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	10.04.2023- 03.05.2023рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	04.05.2023- 12.05.2023рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	12.05.2023- 18.05.2023рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	18.05.2023- 25.05.2023рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	26.05.2023- 31.05.2023рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2023р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	14.06.2023р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Гапанюк М.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Примаєк Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Гапанюк Марія Пейманівна
НА ТЕМУ:
«Удосконалення системи мотивації персоналу в готелі
«Phoenix Relax Park»

Кваліфікаційна робота складається з 88 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 8, таблиць - 14, додатків - 5.

Об'єктом дослідження є Готельний комплекс «Phoenix Relax Park».

Предметом кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз теоретичних і практичних підходів до організації систем стимулювання і мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливості мотивації та сучасні форми стимулювання персоналу на прикладі готельного комплексу «Phoenix Relax Park», що спеціалізується на наданні високоякісних послуг розміщення та харчування.

У I розділі роботи проаналізовано теоретичні аспекти організації стимулювання і мотивації персоналу, визначено основні теорії та їх зміст, організаційні фактори розвитку.

У II розділі роботи проведено аналітичне дослідження діяльності готельного підприємства «Phoenix Relax Park», надано його загальну організаційну характеристику та проведено аналіз середовища туристичного підприємства.

У III розділі роботи визначено перспективні нововведення, які позитивно посприяють для мотивації працівників на сервісному підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація, стимулювання праці, основні теорії мотивації, зміст мотивації, види мотивації, сучасні форми мотивації, підвищення ефективності діяльності, сучасні технології обслуговування, аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Мотивація праці на сервісному підприємстві: основні теорії та зміст	9
1.2. Сучасні форми та види стимулювання праці на сервісному підприємстві	18
1.3. Світовий досвід мотивації персоналу в туристичному бізнесі	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «PHOENIX RELAX PARK»	32
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Phoenix Relax Park»	32
2.2. Характеристика внутрішнього середовища готельного комплексу «Phoenix Relax Park»	38
2.3. Характеристика зовнішнього середовища готельного комплексу «Phoenix Relax Park»	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	63
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «PHOENIX RELAX PARK»	66
3.1. Оцінка стимулювання та мотивації готельного комплексу «Phoenix Relax Park»	66
3.2 Підвищення ефективності діяльності готельного комплексу «Phoenix Relax Park» за рахунок покращення системи мотивації персоналу	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми: зацікавленість підприємств у підвищенні ефективності виробництва впливає зі структури економічних систем, які складаються з керуючої і керованої частин. Однією з основних функцій керуючої системи є створення ефективних стимулів праці для керованої системи. Шлях до ефективної професійної діяльності людини передбачає розуміння його мотивації. Лише знаючи те, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління ним.

На сьогоднішній день існує велика кількість способів впливу на мотивацію конкретного працівника. Різноманітність літератури з проблем мотивації відображає різні погляди на їх природу, що спричиняє великий інтерес до цих проблем та стимулювання людини до діяльності.

Огляд останніх джерел та публікацій що дослідженню обраної теми присвячені праці багатьох вчених, зокрема: Грузіна І. А., Бабаєв Б. Д., Карякін А. М., Терехова Н. Р., Басюк Д. І., Заєць В. С., Бутенко Н. Ю., Черпак А. Є., Кравченко, О. В., Цимбалюк С. О., Білик О. М. та інші. Не дивлячись на значний внесок авторів у дослідження сфери розвитку організації систем стимулювання і мотивації персоналу на сучасних підприємствах, вона потребує подальшого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи: розглянути особливості стимулювання та сучасні форми стимулювання персоналу на прикладі готельного комплексу «Phoenix Relax Park», що спеціалізується на наданні високоякісних послуг розміщення та харчування.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується ряд задач:

- 1) Визначення поняття мотиву, потреби і стимулу на підприємстві сервісного типу.
- 2) Здійснення аналізу найбільш відомих теорій мотивації сервісно підприємства.

- 3) Аналіз видів та форм стимулювання праці на сервісному підприємстві.
- 4) Розроблення комплексної характеристики готелю «Phoenix Relax Park».
- 5) Аналіз господарко-економічну діяльність готелю.
- 6) Здійснити оцінку стимулювання та мотивації.
- 7) Короткі висновки і пропозиції щодо удосконалення системи стимулювання праці за результатами дослідження.

Об'єкт дослідження: Готельний комплекс «Phoenix Relax Park».

Предмет дослідження: вивчення та аналіз теоретичних і практичних підходів до організації систем стимулювання і мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Робота має на меті дослідити теоретичні основи мотивації праці на сервісному підприємстві, а також вивчити світовий досвід мотивації персоналу в туристичному бізнесі. Кваліфікаційна робота спрямована на аналіз діяльності конкретного готельного комплексу «Phoenix Relax Park», виявлення його сильних і слабких сторін, а також розробку рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання праці в цьому готельному комплексі.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні аспекти організації стимулювання і мотивації персоналу, визначено основні теорії та їх зміст, організаційні фактори розвитку.

У другому розділі роботи проведено аналітичне дослідження діяльності готельного підприємства «Phoenix Relax Park», надано його загальну організаційну характеристику та проведено аналіз середовища туристичного підприємства.

У третьому розділі роботи визначено перспективні нововведення, які позитивно посприяють для мотивації працівників на сервісному підприємстві.

Методи дослідження: в роботі використовуються різноманітні методи дослідження для досягнення поставлених цілей. Серед них використовується статистичний метод для аналізу наявних даних та виведення статистичних показників. Метод бальної оцінки застосовується для оцінки різних аспектів стимулювання та мотивації персоналу. Метод SWOT-аналізу використовується для виявлення сильних і слабких сторін готельного комплексу «Phoenix Relax

Park», а також можливостей та загроз його діяльності. Метод аналізу та синтезу застосовується для узагальнення та систематизації отриманих даних та розробки рекомендацій. Метод прогнозування використовується для оцінки можливих наслідків запропонованих нововведень у системі стимулювання праці. Також використовується метод узагальнення для формулювання висновків та підведення підсумків дослідження.

Інформаційною базою слугували та були використані наступні джерела інформації: підручники, посібники, монографії, статті, статистичні дані від Державної служби статистики України, фінансова звітність та внутрішні документи готельного комплексу «Phoenix Relax Park» за 2021-2022 роки, а також ресурси Інтернету, де було знайдено матеріали, пов'язані з досліджуваною темою.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці стратегії вдосконалення системи стимулювання праці в готельному комплексі «Phoenix Relax Park» і, відповідно, покращенні результативності його діяльності. Запропоновані конкретні рекомендації та інструменти для удосконалення системи стимулювання праці та підвищення мотивації персоналу.

Структура дослідження: робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи становить 88 сторінок. Робота налічує 8 рисунків, 14 таблиці, 5 додатків. Список використаних джерел становить 41 джерел та розміщений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотивація праці на сервісному підприємстві: основні теорії та зміст

На сучасному етапі процес виробництва, розподілу, обміну та споживання відбувається в техногенному розвитку. Особливу увагу необхідно приділити уточненню економічної категорії мотивації праці з урахуванням умов постіндустріального суспільства.

У постіндустріальному суспільстві спостерігається розвиток системи постматеріалістичних цінностей. Мотивація трудової діяльності набуває творчого характеру. Для належного розуміння сутності мотиваційного процесу в умовах постіндустріального суспільства, важливо розглянути такі терміни, як потреба, мотив, стимул і мотивація.

Потреба - це відчуття нестачі в будь-чому, прагнення до досягання певного результату та забезпечення нормальних умов для життєдіяльності й розвитку [1].

Мотив - це те, що спонукає людину до діяльності активності й заради чого ця діяльність здійснюється [2].

Стимул - це певні блага, що задовольняють значущі потреби людини і становлять спонукальні причини поведінки працівника, які сприяють підвищенню в його діях інтенсивності певних мотивів [1].

Мотивація - це сукупність стимулів та мотивів, які формують баланс потреб, цілей та інтересів індивіда та організації в умовах постіндустріального суспільства.

Таким чином, стимул - це зовнішній фактор, а мотив - внутрішній.

Існує безліч визначень економічної категорії мотивації, морфологічний аналіз яких наведено в таблиці 1.1.

Визначення економічної категорії «мотивація праці»

Автор	Визначення	Що не враховано
А. Маслоу	Мотивація - це внутрішня поведінка, що спонукає індивіда здійснювати будь-які дії	Зовнішні причини мотивації, досягнення цілей організації
С. Мочарний	Мотивація - комплекс внутрішніх чинників, які зумовлюють і спрямовують діяльність людини, колективу, окремої соціальної групи або суспільства на досягнення усвідомленої мети	Зовнішні причини мотивації, умови існування мотивації
М. Мескон. М. Альберт. Ф. Хедоурі	Мотивація - процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації	Умови існування мотивації
А Колот	Мотивація праці - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Природа факторів мотивації, умови існування мотивації
С. Покропивний	Мотивація - це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства (організації)	Вплив внутрішніх рушійних сил
І. Тимошенко. А. Соснін	Мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину здійснювати певні дії	Природа факторів, досягнення цілей організації
В. Гриньова. І. Грузіна	Мотивація - сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до свідомого вибору будь-якого типу дій. обумовлюють рамки і форми діяльності й орієнтують її на досягнення поставлених цілей	Природа факторів мотивації

Джерело: розроблене автором

Таке розмаїття точок зору з проблеми мотивування людей свідчить про те, що мотивація праці становить складне та багатопланове явище, яке вимагає всебічного дослідження.

Одним найважливіших моментів при виконанні стратегії будь-якого підприємства - є розробка техніки мотивації, що створює у персоналу відчуття відповідальності і успіху за виконання роботи. Застосовуючи техніки мотивації необхідно підкреслювати відповідальність всіх і кожного шляхом використання концепції стимулювання [3].

В зв'язку з глибокими змінами у структурі та якості робочої сили, змісті праці та вичерпанням резервів ефективності праці через фізичні обмеження, необхідно застосовувати нетрадиційні підходи для стимулювання мотивації праці. Головна мета полягає у використанні потенціалу працівників, пов'язаного з їх майстерністю, освітою та професійною підготовкою, розвитком трудового потенціалу, спонуканням до творчості та самореалізації.

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини. Цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, добросовісність, цілеспрямованість у справі вирішення задач, що стоять перед готельним підприємством, і включення відповідних мотивів називається стимулюванням [5].

Стимулювання праці виконує економічну, соціальну і моральну функції. Стимулювання може бути як зовнішнім так і внутрішнім. Прийоми само стимулювання (внутрішнього стимулювання) включають самопереконавання, самонавіювання і самоохвалення.

Якість виконання роботи безпосередньо пов'язане з мотивацією. Тому менеджери готельних підприємств прагнуть підвищити мотивацію, щоб підвищити якість роботи, і намагаються вибрати кращого виконавця на основі виявленої мотивації.

В діяльності менеджерів готельних підприємств велике значення приділяється методам переконання, що робить їх важливими для вивчення та використання. Володіння навичками застосування цих методів (психологічних факторів) та уміння цілеспрямовано впливати на працівників допомагають керівникові формувати колектив з однаковою спрямованістю та завданнями. Соціологічні дослідження підтверджують, що успіх керівника у його діяльності

залежить на 15% від його професійного рівня та на 85% від його вміння працювати з людьми.

Знаючи особливості поведінки та характеру кожного працівника, можна прогнозувати, як він буде діяти у потрібному напрямку для колективу. Кожен колектив має свій власний психологічний клімат, тому дуже важливо враховувати принципи психологічної сумісності для створення та розвитку робочих груп. Недостатня увага до соціальних та психологічних аспектів управління може призвести до нездорових взаємин у колективі, що в свою чергу може суттєво знизити продуктивність праці (до 15%). В мотивах персоналу готельного комплексу важливе поєднання різних факторів, таких як стимули, які діють тривалий час, а також почуття обов'язку, бажання виконувати завдання та надавати допомогу колегам.

Створення ефективної мотиваційної стратегії є ключовим елементом успішного виконання роботи в будь-якій компанії, оскільки вона викликає появу в персоналу відчуття відповідальності та прагнення до досягнення успіху.

Застосовуючи техніки мотивації, необхідно підкреслювати відповідальність всіх і кожного шляхом використання концепції стимулювання.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів щодо стимулювання мотивації праці. При цьому завдання полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості й самореалізації.

Отже, для того, щоб менеджери готельно-ресторанного бізнесу могли глибоко розуміти поведінку своїх працівників і ефективно впливати на неї, вони повинні мати повне розуміння теорії та методів мотивації. Також важливо, щоб вони здатні були визначати причини низької продуктивності праці і ефективно мотивувати своїх працівників для підвищення продуктивності [4].

У готельних підприємствах велика частина робіт вимагає високої мотивації, коли зусилля і особистий характер справді мають велике значення.

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним з перших вивчав цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. Головним мотивом діяльності людини, на його думку, є економічний інтерес, потяг до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити свій добробут.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо.

Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

Українські вчені мали значний внесок у розвиток теорій мотивації. Наприклад, М. Вольський висловлював думку, що необхідно поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. З іншого боку, Г. Цехановецький не підтримував оптимістичну ідею Адама Сміта, що людина як "економічна особа" завжди прагне покращити свій добробут самостійно. За Цехановецьким, багато людей намагаються досягти цього за рахунок інших. М. Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру.

Він приділяв велику увагу психологічним станам, трудовим звичаям, моральним і релігійним переконанням. Він був одним з піонерів, які підкреслювали важливість духовного аспекту в економічному розвитку.

Ряд вітчизняних і зарубіжних дослідників розглядають сучасні теорії мотивації, підрозділяючи їх на дві групи: змістовні і процесуальні [6].

Головна мета значущих теорій мотивації полягає у визначенні основних потреб, які підштовхують людей до певних дій, зокрема в контексті роботи, включаючи її обсяг та зміст. Двома ключовими постатями, які внесли найбільший вклад у формування сучасних концепцій стимулювання, є А. Маслоу та Ф. Герцберг [7].

Маслоу висловлював думку, що людина має різноманітні потреби, але він стверджував, що ці потреби можна упорядкувати у п'ять основних категорій. Він також вважав, що ці потреби можна представити у вигляді строго ієрархічного порядку.



Рисунок 1.1 – Ієрархія потреб за Маслоу

Джерело: розроблене автором

Цим він хотів показати, що потреби нижніх рівней потребують задоволення і впливають на поведінку людини по-перше, ніж на мотивації почнуть відбиватися потреби більш високих рівней. У кожен конкретний момент людина буде прагнути задоволення тієї потреби, яка для неї є більш сильною важливою. Із розвитком людини як особистості розширюються його потенціальні можливості, потреба самовираження ніколи не може бути задоволена повністю. Саме тому процес мотивації поведінки через потреби безперервний.

Теорія Маслоу внесла значний вклад у розуміння мотивації людей щодо праці. Вона показала, що прагнення людей до праці ґрунтується на задоволенні їх широкого спектру потреб. Керівники організацій почали усвідомлювати, що задоволення потреб працівників визначає їх мотивацію, і для цього вони повинні надати можливість задовольнити найважливіші потреби працівників таким чином, щоб це сприяло досягненню цілей всього підприємства.

Ф. Герцберг розробив теорію мотивації, яка базується на потребах і включає поділ потреб на гігієнічні фактори та мотивацію [8].

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому ведеться робота, а *мотивації* - із самим характером і суттю роботи.

Згідно з теорією Герцберга, якщо гігієнічні фактори відсутні або недостатні, це призводить до незадоволення роботою. Але наявність або відсутність мотивацій не приводить безпосередньо до незадоволення роботою. Зате наявність належної мотивації сприяє задоволенню та мотивації працівників для досягнення більшої ефективності в роботі.

Згідно з цією теорією, присутність гігієнічних факторів не буде мотивувати працівників, вони лише запобігають виникненню незадоволення роботою. Щоб досягти стимулювання, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних факторів, але й мотивуючих факторів. Незважаючи на те, що ця теорія використовувалася на багатьох підприємствах, вона була критикована, переважно через методи дослідження.

Критичні зауваження стосовно різних теорій стимулювання підкреслюють, що стимулювання слід розглядати як процес залежності від випадковості. Те, що мотивує одну людину в певній ситуації, може не мати впливу на неї в іншій ситуації, а також не впливати на іншу людину в тій же самій ситуації.

Що стосується процесуальної теорії очікування, то вона базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою стимулювання людини для досягнення поставлених цілей. Людина не

повинна також сподіватись на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення чи придбання бажаного.

Очікування можна розглядати як оцінку даної особистості, вірогідність визначення події. При аналізі стимуляції праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці - результати; результати - винагородження; задовольняння - винагородженням.

Витрати праці - результат - це співвідношення між затраченими зусиллями та отриманим результатом. Якщо людина відчуває, що зв'язку між витраченими зусиллями та результатом немає, то, згідно цієї теорії, стимулювання буде слабшати. Відсутність зв'язку може виникнути через невірну самооцінку працівника, через його погану підготовку або неправильне навчання, або через те, що працівнику не надали достатньо прав для виконання поставленої задачі.

Очікування результатів - винагороджень - це очікування визначеного винагородження або заохочення у відповідь на досягнений рівень результатів.

Фактор задоволення винагородженням або цінність заохочення - це також передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, яка виникає в наслідок отримання винагородження.



Рисунок 1.2 – Схема стимулювання по Вруму

Джерело: розроблене автором

Теорія очікування дає дуже великі можливості для посилення мотивації робочої сили. Різні люди мають різні потреби, тому й конкретна винагорода

оцінюється по-різному. Тому керівництво організації повинно протиставити винагородження, що пропонується, потребам працівників і збалансувати їх.

Для ефективної мотивації потрібно встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами та винагородженням. У зв'язку із цих необхідно надавати винагородження тільки за ефективну роботу.

Керівництво повинно формувати високий, проте реалістичний рівень результатів, що очікуються від підлеглих і вселяти своїм підлеглим, що вони зможуть добитися їх, якщо прикладуть зусилля для цього [9].

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, доки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть прагнути до зміни інтенсивності праці.

У деяких організаціях намагаються вирішити проблему виникнення почуття несправедливості в працівників за рахунок збереження в таємниці сум виплат. На жаль, це не завжди дає позитивні результати.

Л. Портер та Е. Лоулер розробили комплексне процесуальне мотивування, що включає елементи теорії очікування та елементи теорії справедливості. В їхній моделі фігурує 5 перемінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагородження, ступінь задоволення.

Згідно цієї моделі результати, що досягненні залежать від докладених працівником зусиль, його здібностей та характерних особливостей, а також усвідомлення їм своєї ролі. Рівень докладених зусиль буде визначатися цінністю винагородження й ступенем упевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно призведе до визначеного рівня винагороди. Більш цього, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородженням та результатами, тобто людина задовольняє свої потреби засобом винагороджень за досягненні результати.



Рисунок 1.3 – Схема моделі Портера та Лоулера [14]

Дослідження підтверджують цю теорію в тому, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не наслідком його. Ця модель стимулювання внесла основний вклад у саме сприйняття терміну «стимулювання». Вона довела, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Ця модель показує як важко поєднати такі поняття та зусилля, здібності, результати, винагородження, задоволення та сприйняття в рамках єдиної системи взаємодії [10].

1.2. Сучасні форми та види стимулювання праці на сервісному підприємстві

Одним із ключових елементів для досягнення успіху компанії є високий рівень мотивації, оскільки персонал виступає важливим фактором у досягненні поставлених цілей. Без зацікавленості працівників у кінцевих результатах і їхньої відданості роботі неможливо досягти успіху.

Нині існує безліч методів мотивації, які дозволяють сформувати ефективну систему мотивації. Залежно від орієнтації впливу на ті чи інші потреби виділяють

такі групи методів: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні [11]. Дана класифікація методів мотивації є класичною.

Економічні методи, зумовлені економічними стимулами, спрямовані на досягнення певних показників або завдань, а також на надання економічної винагороди за результати роботи після їх досягнення.

Використання таких економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його виконанням, а також з економічним стимулюванням праці. Це означає раціональну систему оплати праці, яка заохочує певну кількість і якість праці, а також використання санкцій у випадку недостатньої кількості або низької якості праці.

Організаційно-адміністративні методи, які засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо, яка спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль.

Соціально-психологічні методи, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності.

У сучасних умовах ринкової економіки, пріоритети в факторах, що впливають на продуктивність підприємств, зазнають змін. Мотивація персоналу стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Менеджери активно шукають оптимальні способи впливу на працівників з метою підвищення їх продуктивності. Особливо актуальним стає питання матеріального стимулювання на сучасних підприємствах. Це стимулювання може бути здійснене як у формі грошових винагород, так і у формі негрошових заохочень.

Стимулювання у грошовій формі передбачає запровадження високоефективних систем і форм заробітної плати, вдосконалення існуючої та введення нової тарифної системи, використання заохочувальних виплат і

надбавок до заробітної плати, грошових виплат за виконання поставлених цілей, «участь у прибутках», продаж акцій за зниженими цінами.

Матеріальне негрошове стимулювання передбачає надання компанією різних подарунків, знижок на придбання товарів, що виробляються нею, оплату медичної страховки, поліпшення умов та охорони праці тощо [12].

В сучасних умовах формування та використання конкретних матеріальних стимулів, а також стимулювання досягнення кінцевих результатів, переважно здійснюється шляхом застосування різноманітних систем оплати праці та формування інцентивів.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата - це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. Заробітна плата складається з таких частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата (включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій), інші заохочувальні та компенсаційні виплати [13].

Окрім заробітної плати, бонусів, доплат і надбавок, існують інші способи матеріального стимулювання працівників. На сьогоднішньому ринку праці особливо конкурентоспроможними вважаються щомісячні, щоквартальні та річні бонуси. Процент виплат щомісячно і квартално мають набагато більше значення для працівників. Така система є більш зрозумілою для самого працівника.

Бонус є можливістю компанії винагородити працівників, чий внесок у досягнення цілей був найвагомим. Для працівників бонус - це можливість не тільки збільшити їх загальний річний дохід, але й отримати матеріальне підтвердження того, що їхні досягнення, успіхи і зусилля були помічені і оцінені. У визначенні розміру річного бонусу кожна компанія обирає власний підхід.

Розмір премії може залежати:

- 1) від суми прибутку, отриманого від проведення певних проектів, таких як конференції, семінари та тренінги;
- 2) від індивідуальних результатів за рік, такі як обсяг виробництва, відсоток браку та дотримання правил техніки.;
- 3) від внеску працівника в досягненні поставлених цілей, збільшенням рівня доходів, створенням перспектив для організації, підвищенням лояльності до колективу, а також покращенням загальних бізнес-результатів підприємства, як-от зниженням собівартості, підвищенням продуктивності праці, своєчасним відправленням продукції та зменшенням кількості скарг споживачів [4].

Для того, щоб преміювання було ефективним, необхідно, щоб кожен працівник розумів, за що він отримує свій бонус та які завдання потрібно виконувати, щоб мати можливість отримати його у майбутньому. В іншому випадку, працівники сприймають матеріальну винагороду як щось випадкове, що не впливає на їхню мотивацію. Фахівці з управління персоналом вважають, що грейдингова система оплати праці є ефективним інструментом для довгострокової мотивації працівників.

Система грейдування включає формування тарифікатора посад, де грейди представляють групи посад, що мають схожу цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний рівень заробітної плати. Важливо визначити цінність кожної посади при впровадженні грейдингової системи. Ця система допомагає працівникам чітко розуміти рівень ієрархії своєї посади та обов'язки, які на них покладені, складність завдань, що стоять перед ними, рішення, які вони можуть приймати, масштаб наслідків цих рішень, а також рівень знань і навичок, необхідних для посади. Впровадження грейдингової системи допомагає уникнути суб'єктивізму в оплаті праці персоналу в обслуговувальній галузі.

«Альфа-Банк» - нижчий грейд відповідає початковим посадам, а вищий грейд - посадам з більшою відповідальністю та досвідом. Використовується числова шкала від 1 до 10 для позначення грейдів. Кожен грейд включає певний

діапазон посад і рівнів відповідальності. Ця система допомагає організації класифікувати співробітників на основі їхнього досвіду та внеску в компанію.

«Юнілевер Україна» також має грейди для спеціалістів і менеджерів. До найнижчого грейду у перших зараховують водіїв, кур'єрів - це грейд 1a. До нижчого грейду для менеджерів 1b потрапляють працівники приймальні, адміністратори, 1c асистенти, 1d - фахівці відділів, департаментів і так далі. Другий грейд - це керівники різних рівнів, які також поділяються залежно від рівня відповідальності й рішень, що ухвалюються.

У «АрселорМіттал Кривий Ріг» також застосовується грейдингова система, яка допомагає визначити рівень працівника та його оплату. Грейди залежать від рівня складності та важливості посади.

Компанія «Метінвест» використовує грейдингову систему для своїх співробітників. Вона включає різні грейди, що відображають рівень відповідальності, досвіду та компетенцій працівника.

«ПриватБанк» також використовує систему грейдів для своїх співробітників. Грейди допомагають визначити рівень кваліфікації та відповідну оплату працівника.

Сучасна зміна на ринку праці вимагає нових підходів до мотивації працівників, оскільки висока заробітна плата не є єдиним фактором, який привертає працівників. Тому важливо розробляти нові методи стимулювання.

На мою думку, одним з ефективних методів, який застосовується в іноземних компаніях, є мотивація працівників за допомогою соціального пакету. Цей підхід поєднує матеріальні та нематеріальні стимули праці, сприяє утворенню єдності в компанії та позитивно впливає на виробничий процес.

Соціальний пакет включає такі компоненти, як виплата лікарняних, медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, можливість отримання освіти за рахунок компанії, оплачувані обіди, безкоштовний мобільний зв'язок, путівки у санаторії, фінансова підтримка при одруженні або народженні дитини, програми безвідсоткового кредитування, надання службового та приватного

користування автомобілем, компенсація амортизації власного транспортного засобу та інші переваги.

Все це сприяє задоволенню потреб працівників і позитивно впливає на їхню продуктивність та відданість компанії.

Отже, на сьогоднішній день існує широкий спектр видів та форм матеріального стимулювання. Вибір системи матеріальної мотивації, її розмір та періодичність залежать від специфіки бізнесу та спеціалізації працівників. Важливо розуміти індивідуальні потреби різних груп працівників у компанії і вибирати системи мотивації, які найкраще підходять їм.

У сучасному конкурентному середовищі перемагають підприємства, які не просто розглядають мотивацію трудової поведінки персоналу як теоретичну абстракцію, але й реалізують її на практиці як важливу справу. Незважаючи на всі труднощі, кожна сервісна компанія повинна використовувати результати наукових досліджень та передовий досвід, щоб розробити власну, оптимальну систему стимулювання.

1.3. Світовий досвід мотивації персоналу в туристичному бізнесі

Неможливо ефективно управляти персоналом без системи мотивації, яка визначає відносини між співробітниками і компанією. Вітчизняні управлінці вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці на основі фіксованих тарифних ставок і заробітної плати. Однак закордонний досвід мотивації персоналу передбачає такий однобічний, спрощений підхід.

Хоча просте копіювання практик мотивації персоналу не є найкращим рішенням, деякі аспекти системи мотивації і заохочення можна успішно застосовувати в Україні. Українські роботодавці часто встановлюють зв'язок між заробітною платою та активною участю співробітників у робочому процесі. Прості заходи, такі як оплата тренажерного залу або організація курсів іноземної

мови в офісі, можуть ефективно сприяти зміцненню мотивації і підвищенню лояльності колективу [17].

Зарубіжні компанії використовують більш різноманітні методи мотивації, ніж українські фірми. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення співробітників до своїх обов'язків є відображенням ставлення роботодавця до них.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляються і успішно впроваджуються компаніями в Америці, Німеччині, Франції, Швейцарії та Швеції.

Далі слід зазначити, яка система мотивації найбільш ефективна, на чому орієнтуються іноземні лідери і як застосовувати кращі практики в українських реаліях [16].

Американська модель мотивації персоналу

У США підхід до мотивації персоналу базується на заохоченні діяльності співробітників. Американські компанії використовують різноманітні методи для стимулювання та мотивації своїх працівників. Це може включати фінансові заохочення, такі як бонуси, премії, опції на акції, а також нематеріальні стимули, такі як визнання, просування по кар'єрному шляху, гнучкі графіки роботи та можливості розвитку.

Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтацією американців на особистий успіх і досягненням високого рівня благополуччя. Компанії по всьому світу беруть досвід США як основу для ведення бізнесу, де співробітники мотивовані ефективно виконувати свої обов'язки [15].

З американської практики в Україну «перекочували» терміни «HR» (людські ресурси) і «корпоративна етика». У 1960-х роках США розробили основи управління людськими ресурсами; система матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації працівників; методи підвищення лояльності персоналу.

Загалом дана модель мотивації базується на заохоченні діяльності співробітників та прагненні до особистого успіху і високого рівня благополуччя.

Американські компанії акцентують увагу на матеріальному стимулюванні, системах стимулюючого оподаткування та методах підвищення лояльності персоналу.

Німецька модель мотивації персоналу

В Німеччині схема мотивації співробітників заснована на ідеологічному переконанні, що співробітник є вільною людиною зі своїми інтересами, яка несе персональну відповідальність перед суспільством. Німецька модель спирається на поєднання корпоративних систем стимулювання та державної системи соціальної справедливості. Компанії в Німеччині надають велику увагу розвитку кар'єри, професійному росту та підтримці працівників. Важливою складовою німецької моделі є соціальні гарантії, такі як соціальне страхування, пенсійні програми та інші соціальні пільги, які сприяють безпеці та захищеності працівників.

Поняття економічної свободи для німців включає в себе врахування суспільних інтересів і визначення місця особистості в ринковій системі. Сучасна німецька економічна модель заснована на ідеї, що не кожен німець здатний «вписатися» і вижити на вільному ринку.

Тому держава створює соціальну ринкову економіку, її мета — створити рівне ігрове поле для всіх жителів країни. Поєднання корпоративних систем стимулювання та державної системи соціальної справедливості призводить до компромісу, який дозволяє працівнику більш вільно реалізовуватися у професійній сфері, не боячись залишитися без постійного доходу.

Вважається, що німецька модель стимулювання праці і наявність державних соціальних гарантій – є прекрасним прикладом гармонійного, оптимального способу реалізації економічних теорій. [16].

Отже, німецька модель мотивації персоналу базується на ідеологічному переконанні, що співробітник є вільною людиною зі своїми інтересами і має персональну відповідальність перед суспільством. Система стимулювання поєднує корпоративні методи з державною системою соціальної справедливості,

що дозволяє працівникам реалізуватися у професійній сфері зі забезпеченням соціальних гарантій.

Французька модель мотивації персоналу

У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. На відміну від японців, французи не схвалюють овертайм. Стандартний робочий тиждень в країні складає лише 35 годин, що є коротшим, ніж у більшості інших країн Європейського Союзу. [16].

Додаткові «бонуси» від роботодавця, такі як корпоративне медичне страхування, допомога в погашенні іпотеки та обіди за рахунок компанії, вважаються нормою. Французька модель мотивації також включає гнучкі графіки роботи та дистанційну роботу, які надають співробітникам більшу свободу та робочу гнучкість.

У Франції, як і в інших країнах, французи виявляють прихильність до компаній, які надають такі «привілеї», як корпоративне медичне страхування, допомога в погашенні іпотеки та обіди, оплачувані компанією. Однак, заробітна плата не може стати рішучим фактором у задоволенні французького співробітника. У Франції система оплати праці має два складових: індексацію заробітної плати та індивідуалізацію заробітної плати.

Загалом, ця модель мотивації персоналу спирається на стратегічне планування, вільну конкуренцію та лояльне оподаткування. Французькі компанії надають значення нематеріальним стимулам, таким як гнучкий графік роботи, дистанційна робота та додаткові пільги, які сприяють підвищенню задоволеності працівників

Швейцарська модель мотивації

Швейцарія відома своєю високою якістю життя, стабільністю і високим рівнем розвитку. У підході до мотивації персоналу в Швейцарії важливу роль відводиться конкурентоспроможності, співробітництву та довірі.

Один з основних принципів швейцарської моделі мотивації полягає у підтримці робочого балансу між роботою і приватним життям. Компанії надають

працівникам гнучкі графіки роботи, що дозволяє їм краще узгоджувати робочі обов'язки з особистими потребами. Крім того, дистанційна робота стає все більш популярною, що дозволяє працівникам працювати з різних місць та зберігати гнучкість.

Швейцарські компанії зазвичай надають значний акцент на навчання та розвиток персоналу. Вони інвестують у професійне навчання, курси підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри працівників. Швейцарські компанії також сприяють участі своїх співробітників у конференціях, семінарах та інших подіях для збагачення їхніх знань та навичок.

Оплата праці в Швейцарії відбувається на високому рівні, що відображає високі життєві витрати в країні. Крім фінансової компенсації, швейцарські компанії також надають додаткові соціальні пакети, такі як медичне страхування, пенсійні програми та інші соціальні пільги, щоб забезпечити добробут своїх співробітників.

Швейцарія також славиться своєю корпоративною культурою, яка підтримує співробітництво, відкритість та розвиток командної роботи. У швейцарських компаніях важливо створювати сприятливу робочу атмосферу, де співробітники можуть відчувати себе комфортно і заохочуватися до активної участі в розвитку організації.

Загалом, швейцарська модель мотивації персоналу поєднує гнучкість робочого графіка, інвестиції у навчання та розвиток, щедрі соціальні пакети та підтримку корпоративної культури. Все це сприяє залученню та збереженню талановитих працівників і створює сприятливу робочу атмосферу для досягнення успіху в бізнесі.

Шведська модель мотивації

Згідно з опитуваннями, в рейтингу пріоритетів шведських жителів в першу чергу знаходяться дружні зв'язки, партнерство і дружні колеги [16].

Профспілки Швеції серйозно займаються проблемою гідної оплати праці, і під час переговорів про колективні договори вони наголошують на важливості впровадження солідарної політики оплати праці. Ця політика ґрунтується на

двох принципах: рівній оплаті праці для однакових посад і зменшенні розриву між найнижчою та найвищою заробітною платою.

Щодо принципу зменшення розриву між високооплачуваними та низькооплачуваними, він реалізується через однорівневу систему підвищення заробітної плати. Це сприяє середньому рівню заробітної плати, оскільки мінімальна заробітна плата збільшується, а максимальна заробітна плата обмежується.

Швеція відома своїм прогресивним підходом до управління та мотивації персоналу. В країні існує сильна спрямованість на рівність, стабільність і забезпечення добробуту своїх громадян. Шведські компанії надають велике значення розвитку працівників, сприяють їхній самореалізації та забезпеченню балансу між роботою і приватним життям.

Один з ключових елементів шведської моделі мотивації – це концепція «лагом». Лагом означає «достатньо» або «в міру». В контексті мотивації персоналу, це означає створення рівноваги між працею і особистим життям, розумною робочою завантаженістю та сприятливими умовами праці. Шведські компанії надають пріоритет здоров'ю і добробуту своїх працівників, що сприяє їхній мотивації та продуктивності.

Ще одна важлива складова шведської моделі – це принцип рівності. В Швеції великий акцент приділяється створенню рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від статі, віку чи соціального становища. Шведські компанії прагнуть до рівноправного розподілу робочих місць, рівної оплати праці та можливості розвитку кар'єри для всіх своїх співробітників.

Швеція також славиться своїм підходом до робочого часу. Концепція «флексітайму» дуже поширена, що дає працівникам можливість самостійно планувати свій робочий графік в межах встановлених рамок. Це сприяє гнучкості, забезпечує більшу робочу ефективність та задоволення від роботи.

Крім того, Швеція має розвинуту систему соціального забезпечення, яка надає гарантовану підтримку працівникам у разі втрати роботи, хвороби або

інших непередбачуваних ситуацій. Це створює високий рівень соціальної захищеності та сприяє стабільності в житті працівників.

Загалом, шведська модель мотивації персоналу спрямована на створення рівних, сприятливих умов праці, забезпечення балансу між роботою і приватним життям та сприяння саморозвитку працівників. Це допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців і стимулює успіх компаній у Швеції

В кожній з цих країн є свої унікальні особливості в підходах до мотивації персоналу, але загальною метою у всіх країнах є залучення, утримання та розвиток талановитих співробітників для досягнення успіху в бізнесі. Можна сказати, що кожна з країн має свою унікальну модель мотивації праці, яка відображає особливості їх культури, соціально-економічного контексту та цінностей.

При адаптації іноземного досвіду мотивації варто враховувати особливості культури й менталітету. Просте копіювання ідей інших не призведе до бажаного результату, отже, успішна адаптація іноземного досвіду мотивації потребує глибокого розуміння культурних, соціальних і економічних особливостей власної країни та вміння адаптувати та модифікувати ідеї залежно від цих факторів. Важливо пам'ятати, що нематеріальні мотиваційні фактори ефективні лише тоді, коли працівники вже забезпечені матеріальними потребами.

Враховуючи попередній аналіз моделей мотивації таких країн як: Америка, Німеччина, Франція, Швейцарія та Швеція, можна сформулювати додаткові рекомендації щодо адаптації іноземного досвіду мотивації персоналу відносно вітчизняного досвіду.

При адаптації іноземного досвіду варто враховувати культурні та соціальні особливості України. Це означає, що підходи до мотивації праці мають бути відповідні менталітету, цінностям та потребам українських співробітників.

Важливо створити сприятливу корпоративну культуру, в якій працівники будуть відчувати себе цінними, мотивованими та задоволеними. Ефективна комунікація між керівництвом та співробітниками може сприяти встановленню здорових робочих відносин та взаєморозуміння.

Врахування потреб та індивідуальних особливостей працівників є важливим елементом успішної мотивації. Гнучкість у робочому часі, можливість розвитку особистого потенціалу та індивідуальні підходи до стимулювання можуть позитивно вплинути на ефективність праці.

Ефективна мотивація праці вимагає комплексного підходу, поєднання різних мотиваційних факторів. Важливо враховувати не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні. Враховуючи аналіз моделей мотивації інших країн, варто розглянути можливості надання нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, корпоративне медичне страхування, розвиток навичок і персонального зростання, корпоративна культура та сприятливе робоче середовище. Матеріальні стимули теж мають свою важливість, особливо на етапі забезпечення базових потреб працівників. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати і соціальних гарантій є важливою складовою мотивації.

Необхідно бути готовим до постійного вдосконалення і адаптації. Немотивуючі практики можуть з'явитися навіть у відомих моделях. Слід регулярно оцінювати ефективність застосовуваних підходів, слухати працівників та впроваджувати зміни, які сприятимуть поліпшенню мотивації та задоволеності персоналу.

Варто зважати на особливості українського ринку праці, його економічні умови та рівень розвитку. Пропозиції та практики, які можуть бути успішними в інших країнах, повинні адаптуватися до реалій українського бізнесу.

Україна має свою систему соціальних гарантій, яку слід враховувати при розробці стратегій мотивації. Важливо забезпечити баланс між соціальною відповідальністю підприємства та його економічними можливостями.

Загалом, адаптація зарубіжного досвіду мотивації в Україну вимагає уваги до культурних особливостей, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів та гнучкості відповідно до потреб працівників. Співвідношення цих факторів може варіюватися залежно від контексту, організаційних цілей та специфіки робочої сфери.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Розглянувши різні теорії та концепції щодо мотивації праці на сервісному підприємстві, можна зробити висновок, що це складний та багатогранний процес, який включає в себе різноманітні фактори та стратегії. Однією з основних теорій є теорія потреб Маслоу, яка стверджує, що працівники мають ієрархію потреб, починаючи від фізіологічних потреб і закінчуючи потребою у самореалізації. Ця теорія показує, що для мотивації працівників необхідно задовольняти їх основні потреби та надавати можливості для розвитку і самовдосконалення.

У сучасному світі існує розмаїття форм та видів стимулювання праці на сервісних підприємствах. Одним із ефективних підходів є фінансова стимуляція, яка включає заробітну плату, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди. Однак, окрім цього, важливо враховувати і нефінансові аспекти стимулювання, такі як можливості професійного зростання, похвали, визнання та можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень. Індивідуальні підходи до стимулювання та гнучкість у виборі методів можуть підвищити ефективність мотивації працівників на сервісних підприємствах.

Світовий досвід мотивації персоналу в туристичному бізнесі показує, що успішні компанії зосереджуються на побудові позитивної корпоративної культури, створенні командного духу та постійному розвитку працівників. Вони також активно впроваджують програми менторства, тренінгів та стажувань, що сприяють професійному зростанню та залученню талановитих фахівців.

Мотивація праці на сервісному підприємстві є важливим фактором успіху і залежить від комплексного підходу до стимулювання працівників. Розуміння основних теорій мотивації, застосування різноманітних форм та видів стимулювання, а також врахування світового досвіду в туристичному бізнесі допоможуть створити мотиваційну систему, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «PHOENIX RELAX PARK»

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Phoenix Relax Park»

«Phoenix Relax Park» – це котеджне містечко з власною інфраструктурою в самому серці Карпат (с. Поляниця, Буковель). Відпочинковий комплекс розташований за 39 км від гори Говерли. Територія містечка складає 18 гектарів, на яких розміщено понад 126 будинків та два корпуси з апартаментами.

Таблиця 2.1

Відомості про підприємство

Повне найменування юридичної особи	Готельний комплекс «Релакс парк Фенікс»
Скорочена назва	«Phoenix Relax Park»
Назва англійською	«Phoenix Relax Park»
Статус юр. особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38729427
Дата реєстрації	1 січня 2021 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основні види діяльності включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розміщення гостей • Ресторанний сервіс • Конференц-сервіси • Спортивні та рекреаційні послуги • Туристичні послуги • Послуги консьєржа • Послуги прибирання та обслуговування номерів • Організація подій • Бізнес-центри • Бронювання та реєстрація • Онлайн-бронювання та інформаційні технології • Маркетинг та реклама • Управління готельним бізнесом • Спеціалізовані послуги

Продовження таблиці 2.1

Контактна інформація (Головний офіс)	Адреса: Івано-Франківська обл. Яремчанський район, с. Поляниця (Буковель), уч. Прелуки, 553. Бронювання: +38(097)805 21 06 (phone, viber, telegram з 09:00 - 21:00) Рецепція: +38(096)749 01 46 / +38(095)491 45 48 (з 08:00 - 22:00) Охорона 24/7: +38(068)034 23 72 SPA: +38(050)990 40 42 Ресторан: +38(095)491 00 14 ГастроПАБ +38(050)199 36 14 Прокат: Квадроцикли, лижи : +38(097)741 34 70
--------------------------------------	---

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.1. Логотип готельного комплексу «Phoenix Relax Park» [41]

«Phoenix Relax Park» пропонує розміщення в комфортабельних будинках та апартаментах з усіма необхідними зручностями для комфортного перебування. Тут можна знайти номери різного типу, включаючи номери для сімейного відпочинку та романтичних подорожей. Деякі котеджі обладнані кухнею, що дає можливість самостійно готувати їжу. У кожному номері передбачено: кондиціонер, вітальня, тераса та/або балкон. Для гостей комплексу «Phoenix Relax Park» подають сніданок «шведський стіл».

Крім цього, для гостей доступні SPA-комплекс, два відкритих сезонні басейна на території, ресторан, зони для пішохідних прогулянок та заняття

спортом, фітнес-центр та сад, окремі зони для дітей, контактний зоопарк та багато іншого.

Для активного відпочинку гостей «Phoenix Relax Park» пропонує багато можливостей, таких як катання на лижах, сноуборд, піший туризм, катання на велосипедах та екскурсії по навколишніх горах. Комплекс також має власний спа-центр з басейном, сауною, масажними кабінетами та фітнес-залом, де гості можуть розслабитися і насолодитися процедурами.

На території комплексу для відпочинку працює безкоштовний Wi-Fi та облаштована безкоштовна приватна парковка.

Відстань від відпочинкового комплексу до найближчого міжнародного аеропорту Івано-Франківськ складає 92 км. За додаткову плату відвідувачам надається трансфер із/до аеропорту.

У комплексі «Phoenix Relax Park» надається широкий спектр послуг, які охоплюють різноманітні аспекти проживання, спорту, відпочинку, харчування, оздоровлення, транспорту, бізнес-центру та інше, а також комплекс має власну інфраструктуру, що дозволяє забезпечити розширений набір послуг, які задовольняють потреби гостей у проживанні, розвагах, спорті, харчуванні та оздоровленні, забезпечуючи комфорт та безпеку під час перебування.

«Phoenix Relax Park» знаходиться в прекрасному карпатському регіоні та неподалік від деяких цікавих пам'яток, таких як:

1) *Водоспад «Пробій»* - розташований за 30 км від «Phoenix Relax Park». Цей водоспад є одним з найбільш відомих туристичних об'єктів Карпат і має вражаючу красу. Висота «Пробію» сягає близько 8 метрів, а його ширина досягає 20 метрів.

2) *«Манявський» водоспад* - розташований за 80 км від комплексу. Цей водоспад є одним з найбільших в Україні та Європі. Висота Манявського водоспаду становить близько 20 метрів, а ширина досягає 30 метрів. Він відомий своєю неперевершеною красою та затишком навколо.

3) *Водоспад «Дівочі сльози»* - знаходиться за 33 км від комплексу. Цей водоспад має унікальну форму, яка нагадує струмок сльози. Висота «Дівочих

сліз» становить близько 14 метрів. Він оточений гарним лісом та створює неповторну атмосферу спокою та гармонії.

4) *Скеля «Слон»* - знаходиться в 32 км від готельного комплексу «Phoenix Relax Park». Ця природна скеля має форму слона, що дає їй своєрідний характер та привабливість. Вона є популярним місцем для фотографій та вражає своєю величиною.

5) *Манявський скит* - розташований за 72 км від комплексу. Це давнє монастирське селище, що складається з церкви та численних будинків монахів. Манявський скит відомий своєю релігійною та культурною цінністю, а також приваблює відвідувачів своєю спокійною та мальовничою атмосферою.

6) *Озеро Молодості* - знаходиться за 4 км від комплексу. Це мальовниче гірське озеро, оточене зеленими лісами та гірськими вершинами. Відвідувачі можуть насолоджуватися прогулянками біля води, риболовлю або просто насолоджуватися природою.

7) *Гора Говерла* - є найвищою точкою України і знаходиться приблизно в 39 км від «Phoenix Relax Park». Вона приваблює багато туристів, які бажають підкорити її вершину та насолодитися неймовірними краєвидами.

8) *Яремче* - мальовниче містечко знаходиться в невеликій відстані від «Phoenix Relax Park», тут можна насолодитися чарівними краєвидами Карпат, відвідати місцевий ринок, спробувати страви української кухні та придбати сувеніри.

9) *Хребет Петрос* - цей гірський хребет знаходиться поблизу «Phoenix Relax Park», він пропонує чудові можливості для пішохідних прогулянок, гірського велосипеду та спостереження за дикою природою.

10) *Буковинська Ялиця* - це заповідник природи, розташований у селі Яблуниця, недалеко від «Phoenix Relax Park», він славиться своїми високими ялицями, які формують алею і створюють незабутній атмосферний ландшафт.

11) *Перевернутий будинок* - розташований всього за 3 км від комплексу. Це цікава туристична атракція, де будинок побудований таким чином, що стоїть на даху. Він створює враження, наче все в ньому перевернуто. Це чудове місце

для незвичайних фотографій та розважальних вражень.

12) VODA Club - розташований за 4 км від комплексу. Це розважальний комплекс, що пропонує різноманітні види активного відпочинку, такі як водні гірки, басейни, сауни, SPA-процедури та багато іншого. Він ідеально підходить для сімейного відпочинку або просто для розваг та релаксації.

13) Витян 2R - розташований за 5 км від комплексу. Це відомий катальний комплекс, який пропонує маршрути для лижного спорту та сноуборду. Тут можна насолоджуватися зимовими видами спорту та гарними гірськими пейзажами.

Готельний комплекс знаходиться в привабливому карпатському регіоні, зручно розташований недалеко від ряду цікавих пам'яток. Це дає гостям зручний доступ до природних красот, історичних об'єктів та розважальних закладів, які задовольняють різні смаки та інтереси гостей. Від водоспадів до скель та історичних місць, кожен знайде щось цікаве для себе.

Загалом, наявність цих пам'яток поряд з готельним комплексом робить його привабливим місцем для відпочинку та дослідження навколишньої місцевості. Гості можуть насолоджуватися природою, відвідувати цікаві місця та відпочивати в комфортних умовах проживання, використовуючи доступну інфраструктуру комплексу.

Основні програми, що надаються в готелі, включають:

- *Відпочинок та релаксація*

Включає у себе доступ до спа-зони, басейну, сауни, фітнес-залу, а також масажні та косметичні процедури.

- *Активний відпочинок*

Передбачає організацію екскурсій, піших та велосипедних прогулянок, лижних та сніжних видів спорту, рибальства та багато іншого.

- *Корпоративні програми*

Готель пропонує організацію конференцій, семінарів, тренінгів та інших корпоративних заходів.

Оскільки готель розташований в Україні, спеціальну увагу приділяється

обслуговуванню вітчизняних туристів, які подорожують по країні. Готель надає можливість замовлення екскурсій до найближчих туристичних об'єктів, а також допомагає у забезпеченні трансферу з аеропорту або залізничного вокзалу.

Готель «Phoenix Relax Park» пропонує спеціальні пакети послуг та знижки для різних категорій та типів клієнтів. Надає різноманітні можливості для відпочинку та розваг для дитячих груп, сімейного відпочинку, збірних груп, поїздок зі спортивно-оздоровчою, діловою, екскурсійно-пізнавальною, рекреаційною метою та інше.

Для пар та молодят готель пропонує романтичні пакети, які включають у себе розкішний номер, романтичну вечерю та різноманітні послуги спа-центру.

Для сімей з дітьми готель пропонує сімейні пакети, які включають у себе проживання в комфортному номері, доступ до розважальних програм та дитячого майданчика, басейни, спортивні майданчики та інші зручності, що забезпечують комфорт та відпочинок для всієї родини.

Для дитячих груп готель пропонує різні програми та розваги, такі як дитячі кімнати, анімаційні програми, квести, екскурсії та інші розвивальні та цікаві заняття для дітей.

Для збірних груп, готель пропонує великі номери, конференц-зали, ресторани, бари та інші зручності, що можуть бути корисними для проведення зборів, семінарів та інших заходів.

Для спортивно-оздоровчих поїздок готель має великий спортивний комплекс з тренажерним залом, басейном, сауною та іншими зручностями, що допомагають підтримувати фізичну форму та здоров'я.

Для екскурсійно-пізнавальних поїздок, готель може організувати екскурсії до найбільших та найцікавіших пам'яток регіону, таких як Кам'янець-Подільський замок, Новодністровська фортеця та інші.

Для рекреаційного відпочинку готель має зручний доступ до природних ресурсів, таких як ліси, озера та річки, де можна провести час на рибалці, пікніку в туристичному комплексі або на природі, займатися активними видами відпочинку, такими як велосипедні прогулянки, піший туризм, конно-верхова

їзда та інші.

Для ділових поїздок готель має конференц-зали, обладнані сучасною технікою, Wi-Fi, принтерами та іншими засобами, необхідними для проведення бізнес-зустрічей, конференцій та інших подій.

Крім того, готель «Phoenix Relax Park» пропонує своїм гостям різноманітні послуги, такі як масаж, SPA-процедури, більярд, катання на квадроциклах, водні види спорту та інші.

Також, готель пропонує своїм гостям різноманітні пакетні пропозиції, які включають в себе різні послуги та зручності за спеціальною ціною. Наприклад, «романтичний відпочинок» для пар, «сімейний відпочинок» для всієї родини, «відпочинок для друзів» та інші.

Таким чином, готель «Phoenix Relax Park» пропонує різноманітні можливості для відпочинку та розваг, враховуючи потреби різних груп туристів, що робить його привабливим місцем для відпочинку та проведення подорожей.

2.2. Характеристика внутрішнього середовища готельного комплексу «Phoenix Relax Park»

Внутрішнє середовище готельного комплексу «Phoenix Relax Park» складається з різних елементів, таких як інтер'єр, дизайн і декор, меблі, освітлення, номери, люди, структури (адміністрація, ресторани, бари, спа-центр, розважальні програми та інше), які взаємодіють між собою та впливають на функціонування та розвиток комплексу.

Готельний комплекс «Phoenix Relax Park» пропонує різноманітні номери та шале, що задовольняють різні потреби та вимоги гостей. Інтер'єр готелю – це стиль, комфорт і затишок. Загальна атмосфера створюється за допомогою м'яких тонів, природних матеріалів та добре продуманого дизайну.

Всі номери оснащені необхідними зручностями для комфортного проживання. Вони мають кухні або кухні-студії з необхідною побутовою

технікою, такою як холодильник, мікрохвильова піч, чайник, посуд тощо. Крім того, в номерах є додаткові зручності, такі як фен, пілосос, WiFi-з'єднання та праска, які допомагають забезпечити комфортні умови проживання.

Декор інтер'єру варіюється залежно від типу номеру. У шале преміум та президентському шале встановлені панорамні вікна, які дозволяють насолоджуватися прекрасним видом на природу. В апартаментах також використані натуральні матеріали, такі як дерево та каміння, щоб створити атмосферу затишку та природності.

Освітлення в готелі ретельно розроблене, забезпечуючи достатній рівень освітлення в кожному номері та громадських зонах. Використання природного світла, колірного освітлення створює різні настрої та атмосферу.

Меблі в номерах та шале вибираються з огляду на комфорт та естетику. Ліжка забезпечують затишок і зручність сну, а дивани та столи дозволяють гостям розслабитися та насолоджуватися внутрішнім простором. Меблі виконанні в сучасному стилі з чистими лініями або в деяких номерах є більш класичними.

Усі номери та шале оформлені з увагою до деталей, створюючи приємну та затишну атмосферу. Використання текстилю, такого як штори, покривала та подушки, додає додаткової м'якості та комфорту до простору. Також використані декоративні елементи, які надають особливого шарму інтер'єру, наприклад, картини, килими, вази з квітами.

Готельний комплекс «Phoenix Relax Park» прагне створити атмосферу відпочинку та розслаблення для своїх гостей. Завдяки комфортному та стильному інтер'єру, гості можуть насолоджуватися своїм перебуванням, відпочивати та насолоджуватися прекрасними видами на природу.

Готельний комплекс має чітку організаційну структуру, яка включає різні відділи та підрозділи, такі як адміністрація, ресторани, спа-центр, розважальні програми та інші. Ця структура допомагає забезпечити ефективне функціонування комплексу та координацію дій між різними відділами.

RestoBar PHOENIX

Вишукана сучасна кухня з частинкою карпатського колориту стала ядром RestoBar PHOENIX, який розмістився в самому серці комплексу. Інтер'єр в стилі модерн та мальовничі краєвиди з великими панорамними вікнами додають йому особливого шарму.

У меню представлені різноманітні позиції - традиційні наїдки та страви з дичини, що познайомлять з культурою українських Карпат на рівні відчуттів, страви в сучасній інтерпретації та невимовної ніжності десерти. А доповнять спектр яскравих смаків авторські напої та велика карта вин.

Приємним бонусом в ресторані слугує дитяча кімната, що забезпечує малечі можливість розважитись в перервах між смакуванням страв.

GastroPub GT

ГастроПАБ запрошує відвідувачів скуштувати страви Ірландії, довершені місцевим шеф-кухарем. Відкинувши муки вибору, смакувати пивом шести видів та затамовувати подих від неймовірних смаків коктейльної карти. Доповнювати відпочинок димним кальяном. І мимоволі затамовувати подих щоразу, коли погляд приковується до панорамного виду на гори з тераси GastroPub GT.



Рис. 2.2. Логотип GastroPub GT [41]

SPA-КОМПЛЕКС «PHOENIX RELAX PARK»

Справжній острівцеь релаксу та відпочинку для тіла, оточений горами Карпат. Неймовірний краєвид та найкращі традиції spa-релаксу дозволяють сповна насолодитися враженнями від відвідування комплексу.

Перелік послуг:

- 1) джакузі на дровах з видом на гори
- 2) хамам
- 3) сауна
- 4) соляна кімната
- 5) унікальні комплекси процедур

В spa-комплексі є можливість відвідати масажний кабінет та отримати від справжніх професіоналів комплексний догляд за тілом та відновити його силу за допомогою реабілітаційних процедур.

Крім цього, для доступні різні види тренувань на території spa-комплексу. Зокрема: тренування MFR\MFA, Functional Stability та тренування НІТ.

Для жінок окремо створили салон краси та косметологічний кабінет з повним спектром усіх необхідних послуг. В тому числі: апаратна та ін'єкційна косметологія, пілінги та обгорткування, манікюр та педікюр, тощо.

Квадроцикли

Також в комплексі є можливість замовити квадроцикли онлайн / офлайн.

Це нові квадроцикли 4x4, гостям комплексу забезпечені неймовірні емоції від їзди та можливість відкрити для себе неймовірні краєвиди Карпат.

Чому саме варто обирати квадроцикли від PHOENIX relax park?

1) Найкрутіші моделі 4x4 2021 р.в. – це квадроцикли нового покоління 2021р., вироблені в США від ТМ POLARIS.

2) Чесні ціни – вартість квадроциклу 2500 грн. за маршрут (за 1-2х осіб).

3) + Бонус при замовленні квадроциклів – безкоштовний доступ до фотозон та території Relax park PHOENIX: видові качелі, фотозона «Лавка з парасолькою», дитячий спортивний та workout майданчики, паркова зона.

KIDS CLUB

Це затишне місце для дітей (від 4 до 16 років), які зможуть активно, пізнавально та весело провезти свій відпочинок під наглядом аніматорів.

На дітей чекає:

- 1) Ігрові програми

- 2) Квести
- 3) Творчі майстер класи
- 4) Веселі руханки
- 5) Активні ігри
- 6) Спортивні змагання
- 7) Міні діско
- 8) Шоу програми
- 9) Арт терапії
- 10) Розвичаючі та інтелектуальні змагання
- 11) Аквагрим
- 12) Настільні ігри
- 13) PlayStation

Для малят (від 2 – 4 років):

- 1) Дитячі розвичаючі іграшки
- 2) Розмальовки
- 3) Ляльковий театр
- 4) Перегляд мультиків
- 5) Інтерактивні іграшки
- 6) Конструктор LEGO

Важливим аспектом внутрішнього середовища є привітний та досвідчений персонал. Готельний комплекс «Phoenix Relax Park» має професійний персонал, який забезпечує високоякісне обслуговування та комфорт гостей. Робоча команда включає адміністраторів, консьєржів, офіціантів, готельних робітників та інших працівників, які стежать за станом інфраструктури та надають допомогу гостям. Комунікація між персоналом та гостями є важливим елементом внутрішнього середовища.

Готель «Phoenix Relax Park» притримується лінійно-функціональної (комбінованої) структури управління, тому далі детальніше розглянемо дану структуру.

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів, груп).

Управління розглядається як процес безперервних взаємозв'язаних управлінських функцій. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки теж складається з серії взаємозв'язаних дій. Процес управління готельним комплексом є загальною сумою всіх функцій.

Служби готелю, які беруть участь у наданні послуг, повинні працювати в тісній взаємодії, що виключає випадки повторного звертання гостей з того самого питання. У кожній служби є свої менеджери, кожен із яких має великий обсяг обов'язків, які не повторюються.

Процес управління готельним комплексом має чотири взаємозв'язані функції: планування, організацію, мотивацію і контроль.

У кожній служби є свої менеджери, кожен із яких має великий обсяг обов'язків, які не повторюються.



Рис. 2.3 – Лінійно-функціональній тип організаційної структури управління готельним комплексом

Джерело: розроблене автором

Персонал усіх категорій готелю повинний уміти створювати атмосферу гостинності, повинний бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючих та виявляти до них терпіння і стриманість.

Однією з найважливіших якостей, необхідних для працівників готелів, що свідчать про високу культуру людини, є ввічливість, коректність, тактовність, гарні манери, стриманість.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

Посада	Обов'язки	Кількість працівників підрозділу
Керуючий директор	Забезпечує рентабельну фінансово-господарську діяльність готелю, своєчасне подання у відповідні державні органи обліково-звітних документів та обов'язкові платежі і збори. Організовує оперативний контроль стану охорони праці та протипожежного захисту. Забезпечує підбір, розстановку та навчання кадрів, контролює виконання працівниками посадових зобов'язань.	Один керуючий директор

Продовження таблиці 2.2

Служба прийому і розміщення	<ul style="list-style-type: none"> - продаж номерного фонду, реєстрація гостей і розподіл гостьових номерів; - обробка замовлень на бронювання, коли в готелі немає спеціального підрозділу або коли воно закрите; - координація всіх видів - обслуговування клієнтів; - забезпечення гостей інформацією про готелі, місцеві визначні пам'ятки і будь-який інший цікавить гостя інформацією; - забезпечення керівництва готелю точними даними про використання номерного фонду (звіт про статус номерів); - підготовка та видача платіжних документів (рахунків) за надані послуги та здійснення остаточних розрахунків з клієнтами. 	Один менеджер фронт офісу, Помічник керівника фронт-офісу
Господарська служба	<ul style="list-style-type: none"> - відповідає за чистоту і порядок в готелі; - відповідає за закупівлю і якість миючих засобів та побутової хімії, які використовуються при збиранні готелю; - відповідальна за розробку правил з безпеки при поводженні з деякими дезинфектантами і засобами побутової хімії; - відповідає за затишок в номері. 	Виконавча економка, помічник виконавчого економа, прибиральниця, Завідувач білизняної
Служба громадського харчування	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує обслуговування гостей у ресторанах, кафе або барах готелю; - вирішує питання з організації та обслуговування банкетів, презентацій. 	F&V менеджер, помічник F&V менеджера, менеджер бару, виконавчий директор, виконавчий су-шеф
Інженерно - технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> - складання бюджету служби, забезпечення контролю його виконання і витрати у процесі функціонування служби; - забезпечення розподілу щоденних замовлень, що надходять від служб та персоналу готелю на виконання робіт; - контроль використання опалювальних систем, водопостачання, засобів зв'язку; - проводить інструктаж щодо безпеки у випадку виникнення пожежі, виходу газу та інших непередбачуваних технологічних процесів; - забезпечує контроль за раціональним використанням енергоресурсів 	Начальник технічної служби, асистент, сантехнік
Фінансово - комерційна служба	<ul style="list-style-type: none"> - відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; - несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; - проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; - організовує складання бізнес-планів; - складає фінансово-господарські плани і кошториси за становленими формами. 	Головний бухгалтер, Касир

Джерело: розроблене автором

Для більшого розуміння особливостей організації і технології надання послуг розміщення в готелі «Phoenix Relax Park» потрібно проаналізувати показники експлуатаційної програми готелю.

Готельний комплекс використовує інноваційні технології та підходи для поліпшення якості обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності. Наприклад, впровадження онлайн-системи бронювання, використання електронних ключів для номерів, впровадження екологічних практик та інші інновації позитивно впливають на сприйняття готелем своїх гостей.

Аналіз внутрішнього середовища готельного комплексу «Phoenix Relax Park» показує, що комплекс має різноманітні ресурси, включаючи простори для розміщення гостей, інфраструктуру, персонал, системи та інновації, які створюють сприятливі умови для комфортного перебування гостей.

Усі фактори створюють гармонійне та затишне внутрішнє середовище готельного комплексу «Phoenix Relax Park». Комфортабельні номери та шале, стильний інтер'єр з увагою до деталей, природні матеріали, розширена інфраструктура та можливості для активного відпочинку, дитячих розваг, бізнес-зручностей та інших послуг робить його привабливим вибором для різних груп туристів. Присутність досвідченого персоналу та використання сучасних технологій додає ефективності та якості обслуговуванню. Готельний комплекс активно працює над постійним удосконаленням своїх послуг та задоволенням потреб клієнтів. Все це сприяє створенню незабутнього досвіду відпочинку в самому серці Карпат.

Для більшого розуміння особливостей організації і технології надання послуг розміщення в готелі «Phoenix Relax Park» потрібно проаналізувати показники експлуатаційної програми готелю, для цього спочатку необхідно ознайомитися з номерним фондом готельного комплексу (таблиця 2.3).

Структура номерного фонду має важливе значення для готельного підприємства, саме вона впливає на велику кількість показників діяльності готелю.

Таблиця 2.3

Структура номерного фонду готелю

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²	Питома вага % в структурі	Вартість проживання (за номер/місце)
Апартаменти корпус А					
Апартаменти Стандарт	6	12	20	4,0	2700
Апартаменти Покращені	8	16	28	5,3	3100
Апартаменти Люкс з видом на гори	3	12	61	2,0	5800
Апартаменти Люкс з однією спальнею та вітальнею	2	4	52	1,3	4000
Апартаменти Люкс	1	2	25	0,6	4500
Апартаменти корпус В					
Апартаменти 1-й поверх	2	8	45	1,3	3100
Апартаменти 2к 1-й поверх	1	4	40	0,6	4600
Апартаменти з ванною в кімнаті 2-й поверх	2	8	45	1,3	5000
Апартаменти двомісні з ванною	1	2	35	0,6	5200
Апартаменти 3-й поверх	2	8	50	1,3	6000
Президентські апартаменти	1	4	65	0,6	9200
Шале та котеджі					
Шале комфорт	30	240	96	20,1	5800
Шале преміум	30	240	96	20,1	7700
Шале преміум збільшене	20	160	112	13,4	8500
Президентське шале	10	100	240	6,7	12000
Міні котеджі	30	90	45	20,1	4700

Джерело: розроблено автором

Беручи до уваги дані готелю «Phoenix Relax Park»ми можемо зробити висновок, що підприємство орієнтується на обслуговування людей, які звикли до комфортного проживання поза домівкою.

Наступним кроком в оцінці ефективності експлуатації номерного фонду готелю буде розрахунок експлуатаційної програми готелю за період 2021 – 2022 роки.

Експлуатаційна програма готелю – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються. Для аналізу експлуатаційної програми готелю використовують як натуральні, так і

вартісні показники. У готельному господарстві натуральним показником є кількість місць-днів наданих гостям готелю. Розрахунок основних показників експлуатаційної програми поданий у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1. Одноразова місткість, місць	149	149	0	0
2. Кількість номеро-днів в інвентарі, н-д.	54 385	54 385	0	0
3. Кількість простоїв, н-д.	8 940	3 874	-5 066	-56,6
4. Кількість н-д в експлуатації, н-д.	45 445	50 511	5066	11,1
5. Коефіцієнт завантаження, %	37,84	32,75	-5,09	-27,0
6. Кількість номеро-днів наданих, н-д.	17 196	16 542	-654	-3,8
7. Середній тариф, грн.	6403	6403	0	0
8. Чистий дохід від реалізації н-д., тис. грн	110 105	105 918	-4 187	-3,8

Джерело: розроблене автором

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю за 2021 та 2022 роки дає змогу зробити наступні висновки: одноразова місткість готелю залишилась незмінною протягом обох років, адже це новий готель і будівництво завершили відносно недавно, але незважаючи на це на території комплексу проводяться будівництво нових шале та котеджів, але вони ще не є діючими.

Значне зменшення кількості простоїв на 56,6% відбулося протягом 2022 року порівняно з 2021 роком, свідчить про більш ефективне використання готельного обладнання.

Коефіцієнт завантаження готелю зменшився на 27,0% та кількість ночей, які були надані гостям, зменшилась на 3,8% - протягом 2022 року – це пов'язано зі зменшенням кількості простоїв та зміною попиту на готельні послуги через наслідки бойових дій на території України.

Аналіз основних економічних показників діяльності готельного комплексу «Phoenix Relax Park» за 2021-2022 роки (табл. 2.6) є важливою передумовою для розуміння його стану. Цей аналіз дозволяє оцінити фінансову стійкість

готельного комплексу, виявити тенденції у його діяльності та з'ясувати, наскільки ефективною є його стратегія на ринку туризму.

Таблиця 2.6

Аналіз основних економічних показників діяльності

Показники	2021	2022	Відхилення (+ -)	
			Абсолютне	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	110 105	105 918	-4 187	-3,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	77 073	68 847	-8 226	-10,67
Собівартість у відсотках до виручки, %	70,00	65,00	-5	-7,14
Валовий прибуток, тис. грн.	33 032	33 032	0	0,00
Інші операційні доходи, тис.грн.	32 872	32 427	-445	-1,35
Адміністративні витрати, тис.грн.	34 058	33 897	-161	-0,47
Витрати на збут, тис.грн.	16 258	16 085	-173	-1,06
Інші операційні витрати, тис.грн.	10 953	10 899	-54	-0,49
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	4 635	4 578	-57	-1,23
Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші доходи	8 885	4 884	-4 001	-45,03
Фінансові витрати	6 049	5 953	-96	-1,59
Інші витрати	2 048	2013	-35	-1,71
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування тис. грн: прибуток, збиток	5 423	1 496	-3 927	-72,41
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	976	269	-707	-72,44
Чистий фінансовий результат: прибуток, збиток	4 447	1 227	-3 220	-72,41

Джерело: розроблене автором

2021 рік має відносно невисокі показники, оскільки в цей період діяли ковідні обмеження - це стримувало повноцінний розвиток комплексу, але у порівнянні з попередніми роками ковідні обмеження ослабленим. Зважаючи, що комплекс «Phoenix Relax Park» - це новий, ще недостатньо відомий для широкого кола туристів заклад розміщення, комплекс показав доволі гарні результати, адже в цьому регіоні висока концентрація конкурентів, які вже не один рік поспіль надають послуги розміщення туристам. Незважаючи на це, комплекс

дуже швидко набув популярності та нових прихильників, особливо серед людей віком від 20 до 45 років. Найбільше котеджне містечко відвідували пари, сім'ї та молоді люди.

Спад показників у 2022 році зумовлений вторгненням російської федерації на територію України та початком військових дій. Лише на початку року, до вторгнення, показники були позитивні, та наприкінці року, коли ситуація в країні більш-менш врегулювалася та люди знову почали користуватися послугами закладів розміщення.

Зменшення дохідності на 3,80% у 2022 р. порівняно з 2021 р. супроводжувалось також зменшенню показників валового та чистого прибутку, що було пов'язане з ситуацією у туристичній галузі. Відповідно на певний час значно зменшився попит на готельні послуги.

Показники оцінки фінансового стану допомагають визначити фінансову стійкість, ефективність та рентабельність компанії. Ось ключові показники, які ми використаємо для оцінки фінансового стану комплексу «Phoenix Relax Park»:

Ліквідність - відображає спроможність компанії оплатити свої поточні зобов'язання. Показники ліквідності включають співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань, швидкий (або кризовий) показник та інші.

Рентабельність - включає показники, такі як чиста рентабельність продажів, рентабельність витрат, рентабельність діяльності. Вони показують, яку прибутковість мають активи, продажі або вкладення власників компанії.

Отже розрахунки показників платоспроможності та рентабельності наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінки фінансового стану

Показники	Норматив	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
<i>Показники ліквідності</i>					
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 – 0,35	0,15	0,10	-0,05	-33,3

Продовження таблиці 2.7

2. Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	0,7 – 0,8	0,90	0,41	-0,49	-54,4
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,19	1,00	-0,19	-16,7	-1,19
4. Коефіцієнт незалежної ліквідності	> 0,5	0,27	0,14	-0,13	-48,1
Показники рентабельності					
1. Чиста рентабельність продажів, %	> 0	4,04	1,16	-2,88	X
2. Рентабельність витрат, %	> 0	3,21	0,95	-2,27	X
3. Рентабельність діяльності, %	> 0	5,77	1,78	-3,99	X

Джерело: розроблене автором

Фінансовий стан підприємства у 2021 році кращий, це зрозуміло, адже відбулося послаблення ковідних обмежень, що позитивно відобразилося у сфері гостинності в попередній період. Проте показники у 2022 році значно погіршилися, але не зважаючи на фактори, які чинять опір для достатньо ефективної діяльності та для прибуткового функціонування, працівники комплексу роблять все можливе, для покращення, вдосконалення послуг та показників комплексу «Phoenix Relax Park».

2.3. Характеристика зовнішнього середовища готельного комплексу «Phoenix Relax Park»

Аналіз зовнішнього середовища є основою для розуміння факторів зовнішнього середовища та ринку в цілому, розробки чітких стратегій та прийняття правильних тактичних рішень.

Комплекс «Phoenix Relax Park» працює в зовнішньому середовищі, що включає різні фактори, які можуть впливати на його діяльність.

Один з найважливіших факторів - це *розвиток туризму* в країні. Якщо туризм розвивається і збільшується потік туристів, то це може мати позитивний вплив на діяльність комплексу. З іншого боку, якщо туризм зменшується, це може вплинути на кількість туристів.

Ще одним важливим фактором зовнішнього середовища є *природні умови*

і розташування комплексу. Знаходячись в самому серці Карпат, комплекс «Phoenix Relax Park» має перевагу у доступі до природних ресурсів, таких як гори, ліси, озера і річки. Це надає можливості для проведення різноманітних активних видів відпочинку та розваг, включаючи лижні прогулянки, сноубординг, піші прогулянки, велосипедні поїздки та інші природні активності. Крім того, красивий природний пейзаж сприяє створенню спокійної та релаксуючої атмосфери для гостей.

Транспортна доступність також є важливим аспектом зовнішнього середовища. Знаходячись 92 км від міжнародного аеропорту Івано-Франківськ, «Phoenix Relax Park» має зручну розташування для туристів, які бажають дослідити Карпати. Наявність трансферу до аеропорту сприяє зручності для гостей, які приїжджають на літаку.

Економічна ситуація і конкуренція на ринку також впливають на діяльність комплексу. Якщо економіка стабільна і попит на туристичні послуги високий, це може сприяти успішній роботі комплексу. Проте, наявність конкурентів у туристичній галузі вимагає від «Phoenix Relax Park» зусиль для привернення та утримання клієнтів.

Крім того, законодавство і регуляторні вимоги, що стосуються готельної галузі, також впливають на зовнішнє середовище комплексу. Дотримання правил безпеки, які стосуються пожежної безпеки, харчової безпеки, охорони праці та інших аспектів, є важливими для «Phoenix Relax Park». Відповідність всім вимогам і стандартам допомагає забезпечити безпеку і задоволення гостей.

Соціокультурний контекст і туристичні тенденції також впливають на зовнішнє середовище комплексу. Зміни в попиті на різні види відпочинку та розваг, зміни в переважаючих цільових аудиторіях туристів та їхніх очікуваннях вимагають адаптації послуг та пропозицій комплексу.

Також важливим аспектом зовнішнього середовища є *взаємодія з місцевою спільнотою та іншими зацікавленими сторонами.* Співпраця з місцевими організаціями, підприємствами, туристичними агентствами та іншими стейкхолдерами сприяє розвитку і просуванню комплексу. Крім того, позитивне

впливання на місцеву економіку та сприяння сталим розвитком регіону є важливими факторами для сприйняття комплексу «Phoenix Relax Park» спільнотою та оточуючими.

Загалом, зовнішнє середовище комплексу «Phoenix Relax Park» є важливим чинником, який впливає на його успішність і розвиток. Розвиток туризму, природні умови, транспортна доступність, економічна ситуація, конкуренція, законодавство, соціокультурний контекст та взаємодія з місцевою спільнотою - всі ці фактори впливають на можливості комплексу та задоволення його клієнтами.

Елементи мікросередовища, такі як конкуренція, споживачі, постачальники, регулятори та інші стейкхолдери, впливають на всі аспекти діяльності готельного комплексу. Наприклад, зростання конкуренції може призвести до зниження цін на туристичні послуги та змушувати готель шукати нові шляхи залучення клієнтів. Нестабільність у постачанні послуг або зміни у регуляторному середовищі можуть також впливати на фінансовий стан та здатність задовольняти потреби клієнтів.

Тому, аналізуючи економічні показники, важливо враховувати ці фактори мікросередовища і оцінювати їх вплив на бізнес компанії. Це дозволить зрозуміти, наскільки стійкою є компанія в умовах змінюючогося ринку туризму та визначити стратегічні кроки для забезпечення успішності й довгострокової прибутковості.

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього середовища суб'єкта бізнесу та висновків щодо стратегії розвитку готельного або туристичного підприємства необхідно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території.

У таблиці 2.5 представлено основних конкурентів готелю «Phoenix Relax Park», конкуренти територіально також знаходяться в Поляниці. Таблиця буде мати 10-бальну шкалу оцінки, де 1 – найменший бал, а 10 – найвищий. В основі будуть лежати відгуки гостей та інформація з сайту готелів.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	Phoenix Relax Park	EcoBerghouse	SPA HOTEL Gora
Місце розташування	9,2	8,8	8,6
Цікаві місця в шаговій доступності	9,4	9,4	9,0
Цінова політика	8,5	8,9	8,3
Рівень професіоналізму персоналу	9,4	9,3	8,6
Якість основних послуг	9,5	10	8,5
Асортимент додаткових послуг	10	9,5	8,3
Мови, що використовуються у спілкуванні	10	10	10
Кількість позитивних відгуків	9,6	9,4	8,0
Кухня готелю	9,5	9,7	9,3

Джерело: розроблено автором

Це лише деякі приклади конкурентів, існує багато інших відпочинкових комплексів, котеджних містечок та готелів в цьому регіоні, які можуть змагатися з «Phoenix Relax Park». В цьому регіоні йде запекла конкуренція, тому кожен готель намагається завоювати прихильність відпочиваючих різними способами.

Місце розташування готелю – це улюблена частина міста серед гостей за незалежними відгуками. Парам особливо подобається розташування – вони оцінили проживання у цьому районі для поїздки вдвох на 9,3.

Для отримання більш чіткого уявлення про позицію готельного комплексу «Phoenix Relax Park» в середині свого конкурентного оточення, розглянемо наведений нижче графік.

Такі показники, як рівень професіоналізму персоналу та кількість позитивних відгуків взаємопов'язані. Як видно з бальної оцінки, ці показники є кращими в готелі.

Для ефективної конкуренції з головними конкурентами, «Phoenix Relax Park» акцентує увагу на своїх унікальних особливостях, надаючи якісне обслуговування, розширюючи асортимент послуг та забезпечуючи високий рівень зручностей для гостей. Постійне оновлення та вдосконалення

інфраструктури, а також встановлення партнерських відносин з місцевими туроператорами та іншими відпочинковими комплексами також допомагають «Phoenix Relax Park» зайняти міцну позицію на ринку відпочинкових послуг у Карпатах.

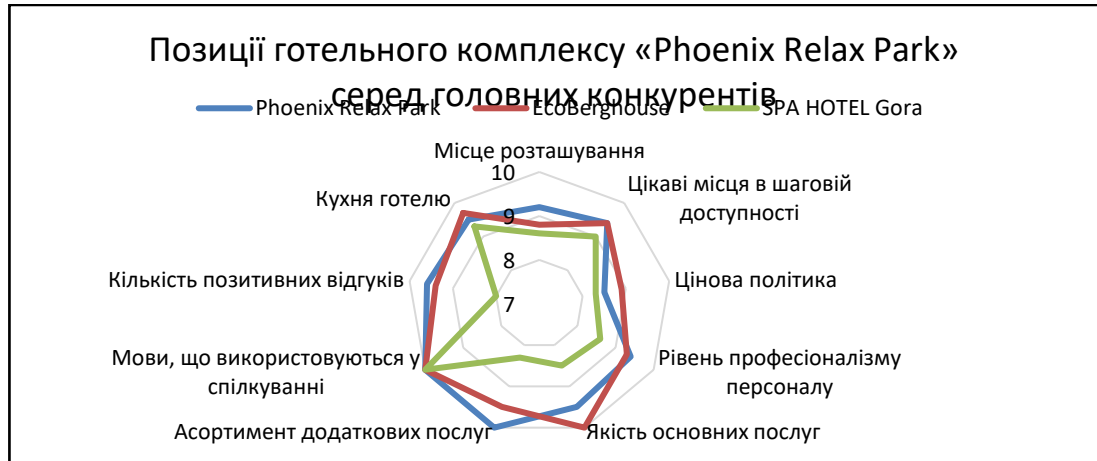


Рис. 2.3. Графік «Позиції готельного комплексу «Phoenix Relax Park» серед головних конкурентів»

Джерело: розроблено автором

Для дослідження конкурентного середовища доречно провести аналіз за моделлю 5 сил конкуренції Портера, аналіз допоможе визначити сильні і слабкі сторони готелю «Phoenix Relax Park» в контексті його конкурентного оточення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз «Phoenix Relax Park» на базі моделі 5 сил конкуренції Портера

Фактор	Значення	Опис	Рекомендації
1. Загроза появи нових конкурентів	2	У галузі відпочинкових комплексів може існувати конкуренція.	1. Вдосконалити маркетингову стратегію та привабливість готелю шляхом надання унікальних послуг та акцій. 2. Підтримувати високу якість обслуговування та комфорт гостей. 3. Постійно відстежувати нові тренди та інновації у галузі, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Продовження таблиці 2.8

2. Загроза товарів-замінників	1	Унікальність послуг та розташування готелю у Карпатах.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити високу якість та варіативність послуг для задоволення різних потреб клієнтів. 2. Підтримувати імідж ексклюзивного та унікального готелю, що надає неповторний досвід відпочинку в Карпатах. 3. Акцентувати увагу на перевагах розташування готелю, таких як непосредственный доступ до гірського повітря, природи та розважальних активностей.
3. Економічні можливості споживачів	3	Різні категорії туристів можуть мати різний фінансовий стан	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пропонувати різні пакетні пропозиції та цінові варіанти для різних категорій клієнтів. 2. Розвивати програми лояльності та знижки для постійних клієнтів. 3. Співпрацювати з туристичними агентствами та іншими партнерами для залучення більш широкої аудиторії
4. Зміна рівня конкуренції у галузі	2	Готель «Phoenix Relax Park» знаходиться у конкурентній галузі туризму та гостинності у Карпатах. На території присутні інші готелі, курорти та відпочинкові комплекси. За останні роки спостерігається зростання конкуренції, оскільки з'являються нові готелі та розширюються існуючі.	1. Розвивати унікальні функціональні можливості готелю, які виділять його серед конкурентів.
5. Економічні можливості постачальників	2	Готель «Phoenix Relax Park» співпрацює з різними постачальниками, які забезпечують його інфраструктуру, обладнання, продукти харчування та інші ресурси. Ринкова ціна постачальників може впливати на ефективність готелю та його конкурентоспроможність.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укласти довгострокові угоди з постачальниками, що дозволять забезпечити надійні поставки та отримувати конкурентні ціни. 2. Розглянути можливість пошуку альтернативних постачальників, що можуть пропонувати кращі умови співпраці.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи цей аналіз за моделлю 5 сил конкуренції, готель «Phoenix Relax Park» має свої переваги, такі як унікальне розташування, широкий спектр

послуг, комфортабельне проживання та власна інфраструктура. Однак готель пропонує різноманітні програми та розваги для різних категорій туристів, включаючи дитячі групи, сімейний відпочинок, збірні групи, спортивно-оздоровчі поїздки, ділові поїздки та екскурсійно-пізнавальні поїздки. Це дозволяє готелю привабити широкий спектр клієнтів і задовольнити їхні потреби.

Для підтримання конкурентних переваг і зниження впливу негативних сил конкуренції, пропонуємо для готелю «Phoenix Relax Park» такі стратегії:

Диференціація – готель може продовжувати розвивати свою унікальну ідентичність і пропонувати послуги та програми, які відрізняють його від конкурентів. Наприклад, вдосконалення спа-центру, організація особливих заходів та розваг, які притягують конкретні сегменти ринку.

Постійне покращення якості – готель повинен забезпечувати високу якість обслуговування, комфорт і безпеку для своїх гостей. Це може включати оновлення номерів, поліпшення інфраструктури, навчання персоналу та постійне вдосконалення процесів обслуговування.

Маркетингові активності – готель повинен активно просувати свої послуги та програми, використовуючи різні маркетингові канали. Це може включати веб-сайт, соціальні медіа, рекламні кампанії, співпрацю з туристичними агентствами та інші способи привернення уваги потенційних клієнтів.

Розвиток партнерств – готель може укласти партнерські угоди з іншими компаніями, такими як транспортні компанії, місцеві туристичні атракції та ресторани, щоб створити пакетні пропозиції та спільні акції. Наприклад, готель може укласти угоди з гірськолижними курортами для надання знижок на катання гостям, або з туристичними агентствами для організації екскурсій та трансферів для клієнтів готелю.

Збільшення клієнтського досвіду – готель може зосередитися на створенні незабутнього досвіду для своїх гостей. Це може включати персоналізоване обслуговування, організацію спеціальних подій та розваг, індивідуальні

екскурсії та активності за бажанням гостей. Такий підхід допоможе залучити повторних клієнтів і рекомендації.

Фактори, що належать до фонового оточення, не взаємодіють безпосередньо з компанією, але мають серйозний вплив на його діяльність, а також на конкурентів, постачальників, туристів. Універсальним методом аналізу макросередовища є PEST-аналіз та його різновиди.

STEEPLE-аналіз готельного комплексу «Phoenix Relax Park»:

1. Соціально-демографічний фактор - цей фактор включає в себе характеристики населення, його потреби, тенденції та соціальні зміни. У разі готельного комплексу «Phoenix Relax Park» можливі наступні аспекти:

1) Зростання популярності активного відпочинку та туризму серед населення, зокрема катання на лижах, піший туризм, велосипедні прогулянки та інші види відпочинку, що пропонуються готелем.

2) Збільшення попиту на розваги та послуги для дітей, зокрема для організації дитячих груп та сімейного відпочинку.

3) Зміна попиту на різні типи номерів у залежності від потреб клієнтів, включаючи номери для сімейного відпочинку та романтичних подорожей.

4) Зростання усвідомлення клієнтів щодо значення здорового способу життя та релаксації, що сприяє популярності спа-послуг та фітнес-залу в готелі.

2. Технологічний фактор - цей фактор відображає вплив технологічного розвитку на діяльність готельного комплексу. Основні аспекти технологічного фактора, що стосуються готелю «Phoenix Relax Park», включають:

1) Забезпечення безкоштовного Wi-Fi для гостей, що відповідає потребам сучасних туристів та ділових подорожей.

2) Використання технологій у керуванні готелем, включаючи системи бронювання, автоматизовані системи управління готелем та електронні системи безпеки.

3) Використання технологій у маркетингу та комунікації з клієнтами, такі як веб-сайт, соціальні медіа, електронна пошта та і мобільні додатки для зручного бронювання та отримання інформації про готельні послуги.

3. Економічний фактор - цей фактор включає в себе економічні умови та тенденції, що можуть впливати на діяльність готелю. Аспекти економічного фактора, які є важливими для готельного комплексу «Phoenix Relax Park», включають:

1) Загальна економічна стабільність та доходи населення, що впливають на споживчу платоспроможність та попит на готельні послуги.

2) Туристична індустрія та конкуренція в регіоні, яка може вплинути на ціни та популярність готелю.

3) Валютні курси та зовнішньоекономічні фактори, які можуть вплинути на іноземних туристів та їх здатність подорожувати.

4. Політичний фактор - цей фактор відображає політичну ситуацію та регулювання, які можуть впливати на діяльність готелю. Аспекти політичного фактора, що мають значення для готелю «Phoenix Relax Park», включають:

1) Туристична політика та правила в'їзду-виїзду для іноземних туристів, включаючи візові вимоги та обмеження.

2) Податкове регулювання та ставки, які можуть впливати на фінансову рентабельність готелю.

3) Зміни в політичних структурах та стабільність в регіоні, які можуть вплинути на загальний бізнес-клімат та інвестиційну привабливість.

5. Правовий фактор - цей фактор стосується законодавства та правових норм, які можуть впливати на функціонування готелю. Аспекти правового фактора, які впливають на готельний комплекс «Phoenix Relax Park», включають:

1) Готельна ліцензія та регулювання, які встановлюють вимоги до безпеки, комфорту та якості послуг, які повинен забезпечувати готель.

2) Правила з питань праці та зайнятості, такі як норми щодо робочого часу, оплати праці, права працівників тощо.

3) Правові вимоги щодо зберігання та обробки особистих даних гостей готелю, включаючи вимоги до конфіденційності та захисту даних.

4) Законодавство про охорону довкілля та стандарти сталого розвитку, які можуть впливати на екологічні практики та відповідальність готелю.

6. Етнічний фактор - цей фактор відображає культурні та етнічні особливості регіону, які можуть впливати на привабливість готельного комплексу для різних груп туристів. Аспекти етнічного фактора, які є важливими для готелю «Phoenix Relax Park», включають:

1) Культурні та традиційні особливості місцевого населення, які можуть бути цікавими для туристів і вплинути на їх вибір готелю.

2) Гастрономічна пропозиція та можливість спробувати страви та напої місцевої кухні.

3) Можливість ознайомитися з місцевими звичаями, ремеслами та культурою через організацію традиційних заходів, майстер-класів та екскурсій.

Аналіз фонового оточення допомагає розуміти зовнішні впливи та фактори, які можуть впливати на готель «Phoenix Relax Park», його діяльність та конкурентів, постачальників та туристів. Знання про соціально-демографічний фактор дозволяє враховувати потреби цільових груп туристів та адаптувати свою пропозицію до них. Наприклад, якщо багато сімей з дітьми відвідує готель, важливо мати зручні номери, дитячі майданчики та програми розваг для дітей.

Продовжуючи аналізувати готельний комплекс «Phoenix Relax Park», далі розглянемо переваги та недоліки комплексу (табл. 2.9) для отримання більш глибокого розуміння його сильних та слабких сторін та отримання більш детального уявлення про підприємство.

Таблиця 2.9

Сильні й слабкі сторони підприємства

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Виробництво основних і додаткових послуг	1. Комфортабельні будинки та апартаменти. 2. Різноманіття номерів для різних категорій гостей. 3. Ефективна система контролю якості. 4. Можливість впровадження інновацій. 5. Надає широкий спектр додаткових послуг. 6. Асортимент послуг постійно оновлюється.	1. Велика енергоємність. 2. Потреба у покращенні стану окремих об'єктів. 3. Потреба у покращенні сервісу.

Продовження таблиці 2.9

2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація персоналу 2. Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу 3. Курси, тренінги для персоналу 4. Досить високі вимоги до кандидатів на роботу (жорсткий відбір) 5. Постійні мотиваційні програми 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить велика плінність кадрів 2. Недостатня кількість кваліфікованого персоналу. 3. Недостатні навички комунікації у деяких працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новітнє обладнання та засоби для розваг. 2. Стимулювання інноваційної активності. 3. Постійне оновлення асортименту надаваних послуг в залежності від тенденцій на ринку попиту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інвестицій (часткова). 2. Відсутність довгострокової стратегії розвитку.
4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре розроблена брендова ідентичність. 2. Внутрішня реклама. 3. Цінові переваги на ринку. 4. Наявність власного бренду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька видимість на ринку.
5. Управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективна організація роботи. 2. Гнучкість у вирішенні проблем. 3. Оптимальна організаційна структура. 4. Раціональний розподіл керівників відділів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пасивна кадрова політика 2. Орієнтація на командні методи
6. Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвестицій. 2. Високий рівень рентабельності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переваги витрат над доходами (на період ковіду) 2. Недостатня кількість обігових коштів

Джерело: розроблено автором

Для узагальненої оцінки ринкового становища підприємства «Phoenix Relax Park» необхідно провести метод SWOT-аналізу (табл.2.10), що визначає загальну позицію підприємства на ринку.

Важливо пам'ятати, що SWOT-аналіз є інструментом для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз. Результати аналізу можуть слугувати базою для розробки стратегій та планів дій для підприємства з метою максимізації переваг і зниження негативного впливу слабких сторін та загроз.

SWOT – аналіз діяльності підприємства

Можливості	Сильні сторони
1. Внутрішня реконструкція готелю. 2. Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів. 3. Залучення інвесторів. 4. Розвиток та удосконалення технологій. 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.	1. Місцезнаходження 2. Широкий асортимент послуг 3. Висока кваліфікація персоналу 4. Можливість розширення потужностей 5. Можливість розширення асортименту послуг 6. Збільшення валового доходу 7. Висока якість послуг 8. Впровадження інноваційних технологій. 9. Переважна більшість позитивних відгуків.
Загрози	Слабкі сторони
1. Поява конкурентів на ринку та висока концентрація конкуренції в регіоні. 2. Проблема залучення інвесторів може викликати відстрочку з реконструкцією. 3. Зміна пріоритетів споживачів через загрозу життю. 4. Зупинка державного керування туристичною діяльністю. 5. Нестабільність грошових одиниць, різкі коливання валютного курсу. 6. Трансформація політичних відносин з іншими країнами.	1. Зменшення частки споживачів через (COVID-19). 2. Зменшення частки споживачів через вторгнення російської федерації на територію України та військові дії. 3. Плинність кадрів. 4. Велика енергоємність виробництва. 5. Малорозвинений внутрішній туризм.

Джерело: розроблено автором

На основі SWOT-аналізу для покращення діяльності готельного комплексу «Phoenix Relax Park» було б доречно впровадити такі стратегії:

1) *Розвиток інфраструктури* – необхідно зосередити увагу на внутрішній реконструкції готелю та покращенні технологій. Збільшення кількості номерів, розширення асортименту послуг та впровадження інноваційних технологій допоможуть залучити більше клієнтів і поліпшити їх задоволення.

2) *Підвищення кваліфікації персоналу* – необхідно інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення високого рівня обслуговування та професійних навичок персоналу буде позитивно впливати на задоволення клієнтів та створювати позитивний імідж готелю.

3) *Партнерство та інвестиції*. Потрібно активно залучати інвесторів для розвитку готелю. Встановлення партнерських зв'язків з туристичними

агентствами, місцевими підприємствами та іншими готелями може сприяти спільному розвитку.

4) *Залучення лояльних клієнтів* – було б доречно розглянути впровадження програми лояльності, яка надає переваги та знижки постійним гостям. Це може включати накопичувальні бонуси, спеціальні пропозиції для повторних бронювань або ексклюзивний доступ до додаткових послуг. Така програма сприятиме збереженню і поверненню нових клієнтів.

5) *Розширення асортименту послуг* – можна розглянути можливості розширення асортименту послуг, наприклад, введення нових програм для дітей, організація тематичних заходів, спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів, оренда спорядження для активного відпочинку тощо. Це дозволить привернути нових клієнтів і задовольнити різні потреби туристів.

6) *Розширення рекламної кампанії* – з метою збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів, необхідно зосередитися на активній рекламі та маркетингу. Варто розглянути використання різних каналів просування, включаючи соціальні мережі, туристичні портали, блогерів та розсилку електронних листів. Також варто співпрацювати з туристичними агентствами та організувати участь у виставках та ярмарках.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Згідно з проведених характеристик готельного комплексу "Phoenix Relax Park", можна стверджувати, що комплекс є новим закладом розміщення. Також котеджне містечко має певний ряд переваг, таких як унікальне розташування – в самому центрі Карпат, широкий спектр послуг, комфортабельне проживання та

власна інфраструктура. Готель пропонує різноманітні програми та розваги для різних категорій туристів, включаючи дитячі групи, сімейний відпочинок, збірні групи, спортивно-оздоровчі поїздки, ділові поїздки та екскурсійно-пізнавальні поїздки. Це дозволяє готелю привабити широкий спектр клієнтів і задовольнити їхні потреби.

Оцінивши організаційну структуру та основні обов'язки персоналу, можна зробити висновок, що компанія має лінійну організаційну структуру, яка вважається стабільною та ефективною. У цій структурі генеральний директор виступає як керівник, який об'єднує всю організацію в одну команду. Кожен працівник має свої функціональні обов'язки, які потрібно виконувати своєчасно і звітувати про них керівництву.

У 2021 році, незважаючи на ковідні обмеження, комплекс «Phoenix Relax Park» продемонстрував задовільні результати. Хоча цей рік був відносно важким у зв'язку з обмеженнями, які перешкоджали повному розвитку комплексу, проте порівняно з попередніми роками, обмеження були послаблені, що посприяло підсумковим результатам показників у попередній період.

Чистий дохід комплексу у 2021 році склав 110 101 тис. грн, що свідчить про швидкий набір популярності. Згідно з опитуванням, особливо високий інтерес до комплексу проявляють особи віком від 20 до 45 років, зокрема пари, сім'ї та молоді люди.

У 2022 році чистий дохід комплексу склав 105 918, що свідчить про спад показників. Зменшення дохідності у 2022 році становить 3,80% порівняно з 2021 роком. Також було спостережено зменшення валового та чистого прибутку. На початку року, до цих подій, показники були позитивними, проте під час нестабільної ситуації в країні попит на готельні послуги значно зменшився.

Незважаючи на тимчасовий спад показників, комплекс продовжує розвиватися та оновлювати свою інфраструктуру. Крім того, активно працює над залученням нових гостей і забезпеченням їхнього комфорту та задоволення. Встановлення партнерських відносин з місцевими туроператорами та іншими

відпочинковими комплексами допомагає комплексу зайняти міцну позицію на ринку відпочинкових послуг у Карпатах.

На заключному етапі було виконано STEEPLE-аналіз, який є розширеною версією PEST-аналізу для оцінки широкого спектру факторів, що впливають на туристичний комплекс. Також був використаний SWOT-аналіз для загальної оцінки ринкової позиції підприємства, який є завершальним етапом вивчення мікро та макросередовища. Ці дослідження забезпечили інформацію про поточний стан компанії на ринку та виявили можливі загрози та можливості комплексу.

Після 24 лютого 2022 року все кардинально змінилося, але Україна не перестала приваблювати іноземних та вітчизняних туристів. Навіть при наявності невеликих туристичних потоків, інтерес світу до культури та ресурсів країни досяг небаченого раніше рівня. Це стане величезним поштовхом для майбутнього відновлення туризму і сприятиме загальному розвитку країни.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ГОТЕЛІ «THE OMNIA»

3.1. Оцінка стимулювання та мотивації готельного комплексу «Phoenix Relax Park»

Система мотивації готельного комплексу «Phoenix Relax Park» сформована в рамках системи управління та лінійно-функціональної організаційної структури. Управління базується на різних методах адміністрування, які враховують рівень оплати праці та досягнення результатів виконаної роботи кожним працівником залежно від їхніх посадових обов'язків. Тому в системі стимулювання персоналу важливі поняття трудової мотивації та результативності роботи.

Відповідно до різноманітності працівників готелю за віком, рівнем освіти та досвідом роботи, керівництво використовує різні підходи для стимулювання їх досягнень. У готельному бізнесі працівники мають відповідний освітній рівень, що відповідає їх посадам. З урахуванням різних типів працівників в готелі, необхідні різні підходи до їх мотивації. Для забезпечення мотивації працівників готелю використовуються адміністративні, економічні та соціальні методи стимулювання.

До економічних методів включають оплату праці, яка складається з посадового окладу та премій. За понаднормову роботу і роботу у святкові дні працівники отримують подвійну заробітну плату. Крім того, надається матеріальна допомога працівникам в разі похорон та у важких матеріальних умовах.

До соціальних методів мотивації включають оплату навчання працівників при підвищенні кваліфікації. Також надається допомога жінкам-робітницям та суворе дотримання гарантій, передбачених законодавством про працю для жінок-матерів, які працюють.

Для дотримання трудової виробничої дисципліни використовується адміністративна мотивація у вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи. Догани виносяться на основі службових записок керівників.

Оплата праці є складовим елементом системи мотивації персоналу і всієї системи управління підприємством загалом. Отже, доцільно розглядати даний компонент з точки зору системного підходу.

Зіставлення цілей діяльності керівництва компанії і цілей стимулювання і оплати труда дозволяє зробити висновок про їх взаємозв'язок і взаємозалежність.

До складу корпоративних цілей входить положення про стимулювання новаторської діяльності, завзятості і ініціатив персоналу, підвищення ними інтенсивності праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і на цій основі створення умов життя і роботи співробітників корпорації.

Також працівників готелю влаштовує графік роботи та умови праці. У готелі «Phoenix Relax Park» передбачена кімната для прийому їжі і підприємство повністю оплачує харчування.

В готелі добре налагоджений процес роботи, створені всі умови для роботи, всі співробітники оснащені всіма необхідними інструментами та інвентарем. У готелі «Phoenix Relax Park» своя форма, яка видається кожному співробітнику. Робоче місце у всіх працівників чисте, підтримується порядок. Інформація надається швидко і чітко, персонал завжди готовий з радістю допомогти гостю.

У конфліктних ситуаціях працівники служби прийому та розміщення зберігають спокій. Тон спілкування поважний. У колективі між працівниками розбіжностей не спостерігалось, за відсутності гостей обстановка в колективі є дружньої, проте лише офіційно-діловою.

3.2 Підвищення ефективності діяльності готельного комплексу «Phoenix Relax Park» за рахунок покращення системи мотивації персоналу

Стимулювання праці необхідно розглядати як систему економічних форм і методів спонукання людей до включення в робочий процес. Цілі стимулювання - збільшення трудової активності персоналу підприємств та організацій, підвищення зацікавленості в поліпшенні кінцевих результатів. Інакше кажучи - досягнення зростання прибутку компанії за рахунок підвищення якості та ефективності праці працівників.

Система стимулювання персоналу в цілому, включаючи положення про заробітну плату та додаткові виплати, повинна відповідати таким вимогам:

- 1) ясність і конкретність;
- 2) чітке визначення кола посадових обов'язків і компетенцій працівника;
- 3) наявність системи об'єктивної оцінки результатів праці;
- 4) встановлення розміру заробітної плати залежно від складності виконуваної роботи і ступеня відповідальності, з урахуванням пропонованих кваліфікаційних вимог;
- 5) встановлення відповідності заробітної плати індивідуальним результатам роботи співробітника;
- 6) зняття обмежень на підвищення оплати праці;
- 7) облік значимості, пріоритетності різних видів робіт для підприємства при визначенні розмірів заробітної плати;
- 8) рівна оплата робіт однакової складності і відповідальності в різних підрозділах підприємства (мова йде про базову оплату без урахування додаткових виплат за результатами).

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко

сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства.

До інструментів фінансової мотивації відносяться грошові заохочення і штрафи. До заохочень можна віднести премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями.

Нами запропоновані такі методи фінансової мотивації:

- 1) оплата медичної страховки, абонементу в спортзал і лікарняні виплати;
- 2) компенсація проїзду на місце роботи або забезпечення корпоративним транспортом;
- 3) додаткові відпускні дні за рахунок організації (в разі поважної причини);
- 4) грошова допомога в разі надзвичайних ситуацій і на день народження;
- 5) надбавки до пенсій.

Нематеріальна мотивація в руках умілого керівника може стати ключовим інструментом в роботі з персоналом. Для цього потрібно володіти ораторськими і управлінськими навичками.,

Нами запропоновані такі методи нефінансової мотивації:

1) Мотиваційні наради. Крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, управлінець повинен намагатися зарядити людей на плідну роботу. Це класичний метод, який допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії.

2) Вітання зі знаменними датами. День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи, та інші знакові дати — все це привід привітати людини і зайвий раз підняти йому настрій. До того ж, це підкріпить відчуття співробітника в тому, що він важливий для компанії, а це в свою чергу підвищить його лояльність.

3) Можливості для професійного зростання. Підвищення професійного рівня вигідно як для самого працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, стажування та семінари.

4) Публічна похвала старанних працівників. Простий, але в той же час досить дієвий метод. Щоправда, назвати його безпосередньо стимулом не можна, це скоріше засіб для підтримки ентузіазму співробітника, який відзначився.

5) Визнання та нагороди. Встановлення системи визнання та нагород за внесок та досягнення співробітників. Це можуть бути внутрішні нагороди, які включають словесні подяки, відзнаки, сертифікати або навіть невеликі подарунки.

6) Заходи для підвищення і підтримки командного духу. Це можуть бути корпоративи, туристичні поїздки, походи в кіно або на каток, спортивні змагання та інші способи спільного проведення часу. Іноді такі заходи можна проводити і з практичною користю для компанії (суботник, генеральне прибирання офісу).

7) Додаткові вихідні. Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний. Коли співробітники зрозуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зросте.

8) Гнучкий графік роботи. Надання можливості співробітникам готеля мати більш гнучкий графік роботи, що відповідає їхнім потребам і особистому життю. Це може включати гнучкий робочий час або можливість обміну змінами з колегами.

9) Надання знижок на послуги або продукцію компанії. Від невеликих знижок фінансовий стан фірми не постраждає, а ось персонал, відчувши турботу, стане більш лояльним до керівництва.

10) Розробка індивідуальних цілей. Проведення особистих розмов з кожним співробітником для визначення його індивідуальних цілей і побажань. Потім можна створити план дій, щоб допомогти співробітнику досягти цих цілей, і регулярно відстежувати прогрес.

11) Внутрішній комунікаційний канал. Створення ефективного каналу комунікації всередині готеля, який дозволить співробітникам бути поінформованими про новини, проекти, цілі і досягнення компанії. Це може включати внутрішній портал, регулярні збори команди або журнал співробітників.

12) Налагоджений зворотній зв'язок. Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу. Однак, слід враховувати різницю в характерах, комусь не важко буде заявити про щось у відкритому, а іншим буде простіше зробити це анонімно. У першому випадку людина зможе виступити на планерці, у другому потрібно організувати корпоративний «письмовий ящик» або стікерну дошку.

Також є ще один метод, який не можна ігнорувати — стягнення і санкції. Це нормально — карати когось за погано виконану роботу або її ігнорування. При хорошому результаті це «розбудить» порушника, а інших — змотивує на продуктивну роботу. Але важливо, щоб такі методи носили епізодичний і профілактичний характер, інакше в колективі оселиться стан перманентного страху. Але причини і цілі будь-якого покарання повинні бути строго прописані і фактично підтвержені.

Також я вважаю буде доцільним впровадити програму опитування серед персоналу, на основі якого можна буде проаналізувати потреби працівників, зробити обґрунтовані висновки, щодо пріоритетів мотивації співробітників. Це надасть можливість краще зрозуміти, яка частка працівників більш схильна до матеріальної мотивації, а яка до нематеріальної.

Мотивація співробітників є індивідуальним питанням, і проведення опитування дозволить співробітникам виразити свої погляди та бажання без обмежень. Це створить сприятливу атмосферу довіри, де працівники можуть відкрито поділитися своїми думками та вплинути на процес прийняття рішень.

Програма опитування може включати питання, що стосуються сфери матеріальних стимулів і питання, що стосуються нематеріальних стимулів. Також за бажанням працівників опитування може проводитись на анонімній основі.

Проведення опитування анонімно може бути важливим аспектом, оскільки це дозволяє працівникам вільно та безпечно висловлювати свої думки і бажання. Анонімність забезпечує конфіденційність та захист співробітників від можливого стресу чи небажаних наслідків. Це може стимулювати більш відкрите та щире висловлення думок, що може привести до збільшення точності та корисності результатів опитування.

Анонімне опитування забезпечує довіру між співробітниками та керівництвом, а також сприяє створенню відкритої та комунікативної робочої атмосфери. Коли працівники відчують, що їхні голоси чують і розглядають їх потреби, вони більш схильні брати активну участь у покращенні робочих умов та внесенні ініціатив.

Таким чином, проведення анонімного опитування серед працівників дозволить збирати чесний та об'єктивний зворотний зв'язок, що в свою чергу сприятиме розробленню та впровадженню ефективних мотиваційних стратегій в готелі. Але це також дуже індивідуальне питання і керівник повинен розуміти який спосіб опитування підійде найбільше саме його колективу.

Вибір між анонімним і відкритим опитуванням залежить від конкретних особливостей та потреб колективу. Існують ситуації, коли відкрите опитування може бути більш доцільним і сприятиме активній комунікації та діалогу між керівництвом і співробітниками.

Відкрите опитування може сприяти встановленню прямої комунікації, залученню працівників до обговорень та обміну ідеями. Воно може сприяти

розумінню потреб і проблем працівників, створенню відчуття власної важливості та залученості до процесу прийняття рішень.

Однак, варто пам'ятати, що відкрите опитування може не завжди бути найефективнішим методом, особливо у випадках, коли працівники відчувають нестабільність або страх перед репресіями чи негативними наслідками. У таких ситуаціях анонімне опитування може забезпечити більш відкрите та безпечне спілкування, де працівники будуть відчувати свободу висловлювати свої думки без обтяжуючих наслідків.

Тому важливо, щоб керівник аналізував особливості свого колективу, звертав увагу на динаміку та потреби працівників, і вибрав оптимальний спосіб опитування - чи то відкрите, чи анонімне, або комбінацію обох, яка найкраще відповідатиме конкретним обставинам та меті.

З моєї точки зору, впровадження програми опитування серед персоналу є кроком у правильному напрямку, оскільки це дозволить готелю бути гнучким та адаптуватися до змін в потребах співробітників. Регулярне проведення таких опитувань дасть можливість отримувати зворотний зв'язок, враховувати пропозиції та вдосконалювати програми мотивації для забезпечення найбільш ефективних результатів.

Отже, мотивація – це фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. Робота з цим дозволяє підвищити ефективність і продуктивність як окремо взятого співробітника, так і всієї компанії в цілому. В руках керуючого багато методик для мотивації. Головне — в рівній пропорції комбінувати матеріальні і нематеріальні шляхи, прислухатися до організму компанії.

Для ефективного мотивування працівників готельного комплексу «Phoenix Relax Park» можна розглянути розробку *методу «Есе»*. Цей метод дозволить отримати інтегральні оцінки кожного працівника, що враховуватимуть його професійні навички, ступінь виконання поставлених завдань, комунікативні здібності та загальну ефективність роботи.

Метод оцінювання персоналу «Есе» є ефективним інструментом для оцінки якостей та результатів підлеглого працівника. Проте, варто зазначити, що він має свої переваги та недоліки. До переваг можна віднести можливість визначити професійні компетенції працівника, зокрема його здатність працювати в команді. Однак, цей метод є суб'єктивним, оскільки оцінку дає керівник, існує можливість впливу особистих уподобань та прихильності.

Процес застосування методу «Есе» включає наступні кроки:

1) Підготовка – керівник визначає критерії оцінювання, які відображають потреби та цілі готельного комплексу «Phoenix Relax Park». Критерії можуть включати, наприклад, професійну спрямованість, комунікативні навички, здатність до співпраці тощо.

2) Оцінювання – керівник проводить індивідуальні розмови з кожним працівником, де обговорюються критерії оцінювання. Керівник задає питання, що стосуються професійних навичок та виконання робочих обов'язків працівником.

3) Аналіз результатів – керівник аналізує отримані відповіді та формує інтегральну оцінку кожного працівника на основі встановлених критеріїв.

4) Розподіл преміального фонду – за результатами оцінок, керівник може розподілити преміальний фонд серед працівників.

Таблиця 3.1

Критеріїв оцінки персоналу

Критерій	Характеристика оцінки	Вага значущості (%)	Оцінка балів
Професійна спрямованість	Оцінка здатності працівника до виконання своїх професійних обов'язків та володіння необхідними навичками. Знання про готельну індустрію, навички обслуговування гостей, вміння виконувати спеціалізовані завдання (наприклад, прибирання номерів, робота на рецепції тощо).	25	250
Клієнтське обслуговування	Оцінка здатності працівника надавати високоякісне обслуговування гостям готельного комплексу. Включає в себе ввічливість, уважність до потреб клієнтів, вміння вирішувати їх проблеми та створювати приємну атмосферу для перебування гостей.	20	200

Продовження таблиці 3.1

Комунікативні навички	Оцінка здатності працівника ефективно спілкуватися з колегами та гостями. Включає в себе як писемну, так і усну комунікацію, вміння слухати, вміння вирішувати конфлікти та побудову позитивних взаємин.	15	150
Ініціативність та творчість	Оцінка здатності працівника проявляти ініціативу, приймати активну участь у вирішенні проблем та пошуку нових шляхів для поліпшення роботи комплексу. Включає в себе здатність до інновацій та творчого мислення.	15	150
Професійний розвиток	Оцінка здатності працівника до постійного саморозвитку і підвищення кваліфікації. Включає в себе активну участь у навчальних програмах, проходження тренінгів та пошук нових можливостей для росту.	15	150
Здатність до співпраці	Оцінка здатності працівника працювати в команді і співпрацювати з іншими колегами. Включає в себе взаємодію з іншими в різних робочих ситуаціях, підтримку та сприяння спільним цілям команди.	10	100
Разом		100	1000

Джерело: розроблено автором

Ці критерії можуть бути використані керівником в індивідуальних співбесідах з працівниками, де керівник обговорить кожен критерій і виставляють оцінку працівнику відповідно до досягнутих результатів. За результатами оцінювання керівник формує загальний рейтинг для кожного працівника, і ці рейтинги будуть використані для розподілу преміального фонду.

Важливо зазначити, що при визначенні кількісно вимірюваних цілей виконання роботи бажано спілкуватися з підлеглими і домогтись їх розуміння і підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання більш ефективною.

Після проведення оцінювання за наведеною методикою та отримання оцінок, можна перейти до вимірювання фактично досягнутого рівня виконання роботи працівниками. Це означає, що необхідно оцінити фактичні результати та внесок кожного працівника у свою роботу, враховуючи визначені критерії оцінювання. Це дозволить визначити успішність та ефективність діяльності кожного працівника у порівнянні зі співробітниками. На основі такого порівняння можна встановити місце, яке займає конкретний працівник у команді.

Таблиця 3.2

Приклад оцінювання персоналу

Критерії	працівник																Мі, %
	1		2		3		4		5		6		7		8		
Професійна спрямованість	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	Бали	Оцінка з вагою	
Клієнтське обслуговування	8	2,00	6	1,50	9	2,25	7	1,75	10	2,50	8	2,00	10	2,50	9	2,25	25 %
Комунікативні навички	9	1,80	8	1,60	7	1,40	8	1,60	8	1,60	6	1,20	9	1,80	8	1,60	20 %
Ініціативність та творчість	8	1,20	9	1,35	5	0,75	10	1,50	7	1,05	9	1,35	7	1,05	6	0,90	15 %
Професійний розвиток	6	0,90	5	0,75	10	1,50	8	1,20	9	1,35	8	1,20	7	1,05	4	0,60	15 %
Здатність до співпраці	5	0,75	8	1,20	6	0,90	6	0,90	8	1,20	7	1,05	8	1,20	7	1,05	15 %
Разом	7	0,70	8	0,80	5	0,50	9	0,90	6	0,60	8	0,80	6	0,60	5	0,50	10 %

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком після проведення оцінювання досягнутого рівня виконання роботи є розрахунок премії для працівників. На основі отриманих оцінок та результатів можна встановити, які працівники досягли найкращих результатів і внесли найбільший внесок у свою роботу.

Таблиця 3.3

Розподіл преміального фонду

Працівник	Інтегральна оцінка	% від преміального фонду	Премія
Працівник 1	7,35	12%	2324,88
Працівник 2	7,20	12%	2277,43
Працівник 3	7,30	12%	2309,06
Працівник 4	7,85	13%	2483,03
Працівник 5	8,30	14%	2625,37
Працівник 6	7,60	13%	2403,95
Працівник 7	8,20	14%	2593,74
Працівник 8	6,90	11%	2182,54
Разом	60,70	1	19200,00

Джерело: розроблено автором

Для глибшого аналізу позицій працівників у відповідності до досягнутого рівня виконання роботи, розглянемо графік, що відображає розподіл преміального фонду (рис. 3.1).

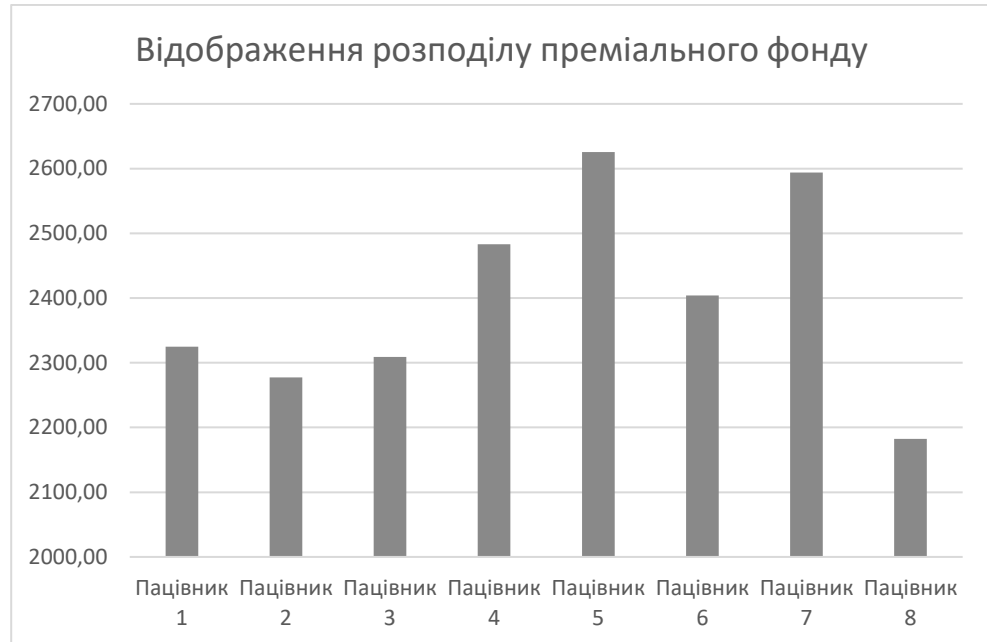


Рис. 3.1. Графік «Відображення розподілу преміального фонду»

Джерело: розроблено автором

Важливо пам'ятати, що розподіл преміального фонду може бути здійснений з урахуванням внутрішніх політик компанії та регулятивних вимог.

Порівняння фактичних результатів з очікуваними дозволяє встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми досягненнями або невдачами. Це допомагає оцінити ефективність та внесок працівника у свою роботу.

Важливо мати на увазі, що порівняння результатів має бути справедливим і об'єктивним. Потрібно враховувати контекстуальні фактори, обставини, що могли вплинути на досягнення працівників. Також варто враховувати, що в будь-якій роботі можуть бути фактори, що впливають на результати, які не повністю залежать від працівника.

Важливим етапом є обговорення результатів оцінки з працівниками. Це дає можливість обмінятися думками, вислухати їхні погляди та сприяє зрозумінню їхніх перспектив.

Під час обговорення варто дотримуватись певних етичних правил, щоб забезпечити позитивне спілкування та зберегти позитивні результати оцінювання:

- 1) починати з констатації позитивних сторін;
- 2) критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- 3) не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи;
- 4) зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- 5) дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції;
- 6) виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Останнім кроком є прийняття рішення на основі отриманих результатів оцінки. Незалежно від обставин, важливо, щоб працівник знав про позитивні результати, які він досяг у звітному періоді, а також про перешкоди, які перешкоджали успішному виконанню завдань. Важливо надати працівнику конкретні рекомендації та цінні поради, які допоможуть йому в подальшій діяльності. Це може включати розробку стратегічного плану дій з метою покращення показників та досягнення нових успіхів.

Поради та рекомендації повинні бути ясними, спрямованими на покращення конкретних аспектів роботи та особистого розвитку працівника. Усі рекомендації та стратегічний план дій спрямовані на те, щоб допомогти працівникам вдосконалити свої навички, досягти нових рівнів продуктивності та досягнень, а також почуватися задоволеними та мотивованими у своїй професійній діяльності.

Отже, застосовуючи метод «Есе», готельний комплекс зможе систематично оцінювати свій персонал і отримувати числові показники їх продуктивності. Працівники, які досягають високих результатів, будуть отримувати більшу винагороду за свою працю, що стимулюватиме їх до подальшого професійного розвитку та досягнення високих результатів.

Крім того, метод «Есе» може бути комбінований з іншими методами оцінювання персоналу для отримання більш об'єктивних результатів

Важливо враховувати, що розроблений метод оцінювання повинен бути справедливим, прозорим і об'єктивним. Критерії оцінювання повинні бути зрозумілими для всіх працівників, а сам процес оцінювання повинен бути проведений систематично і регулярно. Важливо також забезпечити можливість зворотного зв'язку і розвитку працівників, щоб вони могли покращувати свої навички і отримувати підтримку у своєму професійному зростанні.

Застосування методу «Есе» допоможе створити мотиваційну систему, яка спонукатиме працівників до досягнення кращих результатів, підвищуватиме їхню продуктивність та внесок у розвиток готельного комплексу «Phoenix Relax Park».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На основі аналізу стимулювання та мотивації персоналу готельного комплексу «Phoenix Relax Park» та шляхом виявлення слабких сторін, було запропоновано кілька конкретних заходів для підвищення ефективності діяльності комплексу. Пропозиції включають як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації.

Однією з запропонованих ідей є використання методу «Есе» для оцінювання персоналу і розподілу преміального фонду на основі отриманих оцінок. Цей метод дозволить об'єктивно оцінити роботу працівників і встановити систему преміювання для найбільш результативних співробітників.

Крім того, рекомендується проведення мотиваційних нарад для залучення персоналу до організаційного життя компанії, встановлення вітання зі знаменними датами та публічної похвали за старанну працю. Це сприятиме почуттю важливості та лояльності співробітників. Надання можливостей для професійного зростання, впровадження системи визнання та нагород також позитивно позначиться на мотивації працівників.

Значну роль у підвищенні мотивації працівників можуть відігравати заходи для підтримки командного духу та створення ефективного внутрішнього комунікаційного каналу. Також рекомендується введення гнучкого графіка роботи та надання знижок на послуги компанії для підвищення мотивації персоналу.

Реалізація цих запропонованих заходів допоможе підвищити ефективність діяльності готельного комплексу «Phoenix Relax Park» шляхом покращення системи мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини. Цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, добросовісність, цілеспрямованість у справі вирішення задач, що стоять перед готельним підприємством, і включення відповідних мотивів називається стимулюванням.

Стимулювання праці виконує економічну, соціальну і моральну функції. Стимулювання може бути як зовнішнім так і внутрішнім. Прийоми само стимулювання (внутрішнього стимулювання) включають самопереконавання, самонавіювання і самоохвалення.

У свою чергу, стимули можуть бути матеріальними і нематеріальними.

Матеріальні стимули:

- 1) грошові: заробітна плата, премії і так далі;
- 2) негрошові: путівки, лікування, транспорт та інше.

Нематеріальні стимули:

- 1) - соціальні: престижність праці, можливість росту;
- 2) моральні: повага з боку друзів, родичів, нагороди;
- 3) творчі: можливості самовдосконалення, самореалізація.

Розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне.

Моральне стимулювання виражається у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи.

Соціальне стимулювання - різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального статусу працівника.

Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних

мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Матеріальне стимулювання реалізується насамперед через зміцнення та розвиток особистісних матеріальних стимулів. Основною формою яких є оплата праці. Оплата праці працівників готельно-ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати й додаткової. Основна заробітна плата працівника визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами. Рівень додаткової оплати праці встановлюється згідно з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Враховуючи структуру робочої сили та зміст праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно використовувати наступні принципи матеріального стимулювання:

- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;
- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальні стягнення.

Отже, вдосконалення механізму мотивації праці персоналу підприємств індустрії гостинності пролягає через застосування різних видів стимулювання, в тому числі матеріальних, використовуючи заходи похвали, непередбачуваних і нерегулярних заохочень, поваги і уваги до працівників, формуючи у них почуття переможців.

На основі проведеного аналізу структури готельного комплексу «Phoenix Relax Park» і діючої на підприємстві системи мотивації можна зробити висновок, що існуючі методи мотивації працюють і отримують відгук з боку персоналу. Умови, створені на підприємства, носять тільки позитивний характер.

Працівники задоволені умовами праці, безкоштовним харчуванням, формою, яка надається за рахунок готелю, сформованими відносинами в колективі. Але також існують чинники, якими працівники незадоволені.

Тому система мотивації готелю «Phoenix Relax Park» потребує вдосконалення. Необхідно максимально врахувати всі побажання працівників готелю та розробити нові методи стимулювання, які повинні враховувати потреби та інтереси працівників.

Основні напрями, які можна запропонувати для розвитку системи мотивації в готельному комплексі «Phoenix Relax Park»:

Впровадження Методу оцінювання персоналу «Есе», що дозволить стимулювати та підтримувати мотивацію у колективі.

Метод оцінювання персоналу «Есе» є ефективним інструментом для вимірювання та визначення результатів роботи співробітників готельного комплексу. Цей метод базується на чітких критеріях та стандартах оцінювання, що дозволяє об'єктивно оцінювати досягнення та внесок кожного працівника.

Впровадження Методу оцінювання персоналу «Есе» може мати кілька переваг для готельного комплексу «Phoenix Relax Park»:

1) Метод дозволить оцінити роботу кожного працівника, визначити його сильні та слабкі сторони. Такий підхід стимулює саморозвиток та особистий розвиток співробітників.

2) Крім того, Метод оцінювання «Есе» сприятиме визначенню найбільш результативних працівників та встановленню системи мотиваційних заохочень. На підставі отриманих оцінок буде впроваджена система преміювання для тих, хто досягає високих показників.

Крім матеріальної мотивації, в кваліфікаційній роботі пропонується перелік нематеріальних мотиваційних факторів, які також потребують впровадження та адаптації

Введення нематеріальних мотиваційних заходів в готельному комплексі «Phoenix Relax Park» може покращити задоволеність та мотивацію працівників, збільшити рівень виконання завдань та знизити показники плинності кадрів. При

цьому важливо адаптувати ці заходи до особливостей та потреб персоналу готелю, забезпечивши їх ефективне функціонування та сприяючи розвитку позитивної робочої атмосфери.

Нематеріальна мотивація є додатковим стимулом для працівників та дозволить їм відчувати себе цінними та важливими членами команди, сприятиме їх особистому зростанню та розвитку професійних навичок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв Б. Д., Карякін А. М., Терехова Н. Р. Оплата праці на підприємстві: питання теорії та практики. Іваново, 2018. 82 с.
2. Басюк Д. І., Заєць В. С. Збірник нормативних документів з питань регулювання туристичного та готельно- ресторанного бізнесу. Кам'янець - Подільський: Абетка, 2015. 220 с.
3. Боковець В. В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств: електронне наукове фахове видання, 2017.
4. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства. Одеса, 2014. 24 с.
5. Булеєв І. П. Трансформація суспільства та економіка: досвід та перспективи: монографія. Донецьк: ІСП НАН України, 2016. 336 с.
6. Бутенко Н. Ю., Черпак А. Є. Тренінг управлінських компетенцій: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 444 с.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. К.: Освіта України, 2012. 508 с.
8. Васильченко В. С., Гриненко Л. М., Грішнова О. А. Управління трудовим потенціалом. К.: КНЕУ, 2015. 403 с.
9. Гаврилук С. П., Ткаченко Т. І., Каролоп О. О. Економіка підприємств готельного господарства та туризму: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2013. 320 с.
10. Гавриш О. А. Управління персоналом сучасної організації. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
11. Гриньова В. Н., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 184 с.
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Вид 5-те, оновлене. Київ, 2011. 390 с.

13. Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Механізми та важелі регулювання професійної мобільності робочої сили: науковий журнал. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2018. 310 с.
14. Дороніна М. С., Наумік Є. Г., Соловійов О. В. Управління мотивацією: наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 240 с.
15. Дороніна О. А., Якименко К. П. Теоретичні аспекти формування компенсаційної системи в бюджетній сфері України, 2017. 61 с.
16. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу: вісник Національного університету «Львівська політехніка». Видав. ради Н. І. Чухрай. Львів, 2016. 66 с.
17. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
18. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС: часопис Київського університету права, 2015. 143 с.
19. Клець Л.Є. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. К.: центр уч. літ-ри., 2017. 640 с.
20. Ковальчук Т. І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні: тлумачний термінолог. МОН України, ПУСК України. К.: центр учб. літ-ри., 2018. 208 с.
21. Кравченко, О. В. Юридичні особливості виплати надбавки за високі досягнення у праці в разі оголошення догани, 2015. 44 с.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
23. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2014. 272 с.
24. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників: науковий вісник НЛТУ України, 2016. 380 с.
25. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

- 26.Мирошниченко Ю. В., Молчанова Т. С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2015. 50 с.
- 27.Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К.: центр учбової літератури, 2012. 384 с.
- 28.Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства: збірник Київ. ін-т бізнесу і технологій. Київ, 2018. 89 с.
- 29.Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х.: НФаУ, 2015. 517 с.
- 30.Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підручник. Вид 2-ге, переробл. і доповн. К.: Альтерпрес, 2012. 447 с.
- 31.Татаревська М. С., Сорока О. В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2010. 342с.
- 32.Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
- 33.Цимбалюк С. Преміювання персоналу на основі системи управління результативністю: довідник кадровика, 2015. 80 с.
- 34.Шатько Ю. Нематеріальна мотивація. Кадровик України, 2015. 109 с.
- 35.Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2015. 687 с.
- 36.Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямудич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- 37.Armstrong M. What Makes for Effective Performance Management? The Work Foundation, 2010. 57 p.

- 38.Booking.com. Бронювання номерів в готельному комплексі «Phoenix Relax Park»: веб-сайт. URL: Phoenix Relax Park, Буковель - обновленные цены 2023 года (booking.com)
- 39.Planet.Hotels. Інформація про готельний комплекс комплексі «Phoenix Relax Park»: веб-сайт. URL: Релакс парк Фенікс - отель с бунгало в Полянице: описание и фото, цены - Planet of Hotels
- 40.Бондарь Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств, 2012. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
- 41.Офіційний сайт готельного комплексу «Phoenix Relax Park»: веб-сайт. URL: Relax Park PHOENIX - ФЕНИКС - шале, котеджі, апартаменти в Поляниці Буковелі (дата звернення: 01.01.2021)

ДОДАТКИ

Додаток А

Послуги, які надаються в комплексі «Phoenix Relax Park»

Назва	Перелік послуг, які входять
Загальні	Дозволене проживання з тваринами; Безкоштовне паркування (паркування на території, приватне паркування); Wi-Fi доступне на всій території.
Спорт і відпочинок	Катання на лижах; Настільний теніс; Маршрути для піших прогулянок; Велоспорт; Місце для зберігання лиж; Лижна школа; Прокат лижного спорядження; Доступ до схилу/підйомника поряд з комплексом.
Сервіси	Безкоштовний Wi-Fi
Харчування та напої	Ресторан; Бар; Дитяче меню; Доставка їжі та напоїв у номер; Акcesуари для барбекю.
Басейн та оздоровчі послуги	Фітнес-центр; Особистий тренер; Роздягальня з шафами; Заняття з йоги; Сауна; Спа та оздоровчий центр; Масаж: масаж спини, масаж шиї, масаж ніг, масаж для пар, масаж голови, масаж рук, масаж всього тіла; Парна -лаундж/зона для релаксації; Гідромасажна ванна/джакузі; Турецька лазня; Відкритий басейн (працює за сезонами); Купальня на відкритому повітрі; Бар біля басейну; Шезлонги/пляжні крісла; Парасолі від сонця; Косметичні послуги: манікюр, педикюр, стрижка, фарбування волосся, укладка.
Транспорт	Трансфер від/до аеропорту (оплачується окремо); Вуличне паркування.
Стійка реєстрації	Цілодобова стійка реєстрації; Сейф; Послуги консьєржа; Індивідуальна реєстрація заїзду/відїзду; Видаються рахунки.

Продовження додатку А

Зони громадського користування	Сад; Тераса; Тераса для засмаги; Ігрова кімната; Місце для пікніка.
Розваги та сімейні послуги	Дитячий майданчик; Настільні ігри.
Послуги прибирання	Пральня
Послуги бізнес-центру	Конференц-зал/банкетний зал; Факс/ксерокопіювання.
Магазини	Перукарня/салон краси
Різне	Номери для некурящих осіб; Сімейні номери; Опалення; Куріння на всій території заборонено, дозволено лише в спеціально відведених місцях для куріння; Цілодобова охорона; Вхід по ключ; Відеоспостереження в місцях загального користування; Вогнегасники.
Забезпечення безпеки	Дотримуються всі протоколи безпеки, прийняті місцевою владою; Антибактеріальний гель для рук доступний у номерах та місцях загального користування; В готелі стежать за станом здоров'я гостей; Є аптечка першої допомоги.
Фізичне дистанціювання	Можна заплатити без готівки; Дотримуються правил фізичного дистанціювання.
Прибирання та дезінфекція	Використовуються засоби для захисту від коронавірусу; Прання постільної білизни, рушників та речей гостей виконується відповідно до місцевих нормативних вимог; Дезінфекція житла проводиться перед приїздом кожного нового гостя; Гості можуть відмовитися від прибирання.
Їжа та напої	Дотримується фізичне дистанціювання в обідніх зонах; Їжу, яку подають в комплексі, можна замовити в номер; Усі тарілки, склянки, столові прилади та інший кухонний посуд продезінфіковані; Їжа, що доставляється, надійно упакована.

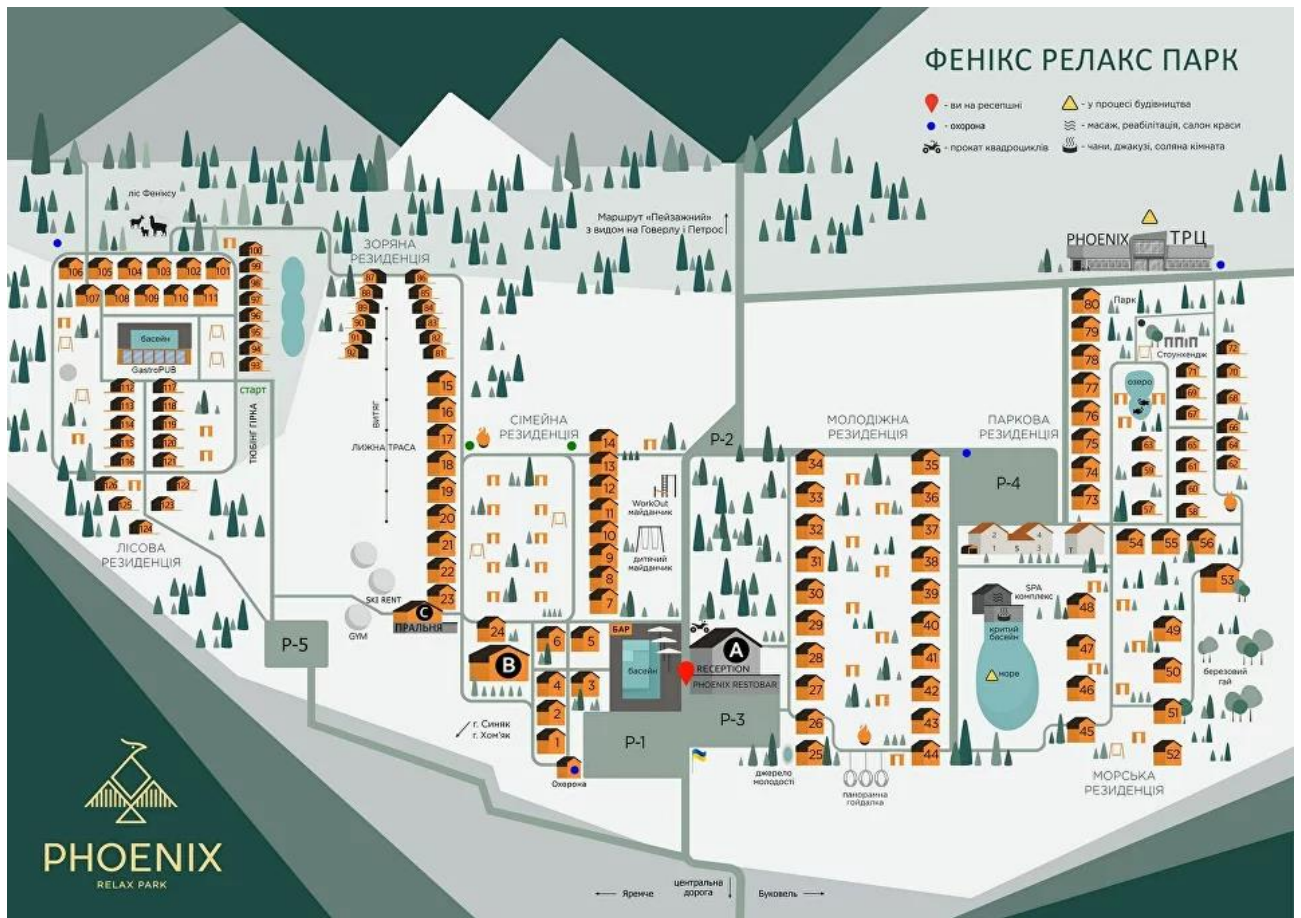


Рисунок 1. – Карта готельного комплексу «Phoenix Relax Park»

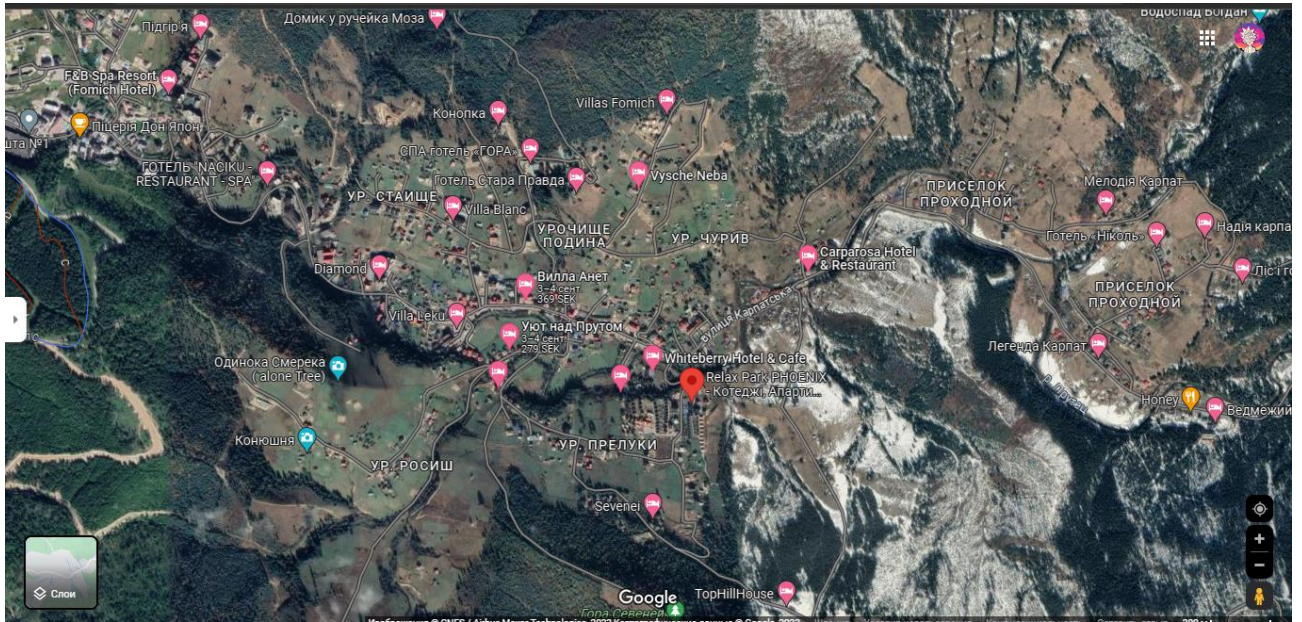


Рисунок 2. Готель «Phoenix Relax Park» на Google Maps – вигляд зі супутника

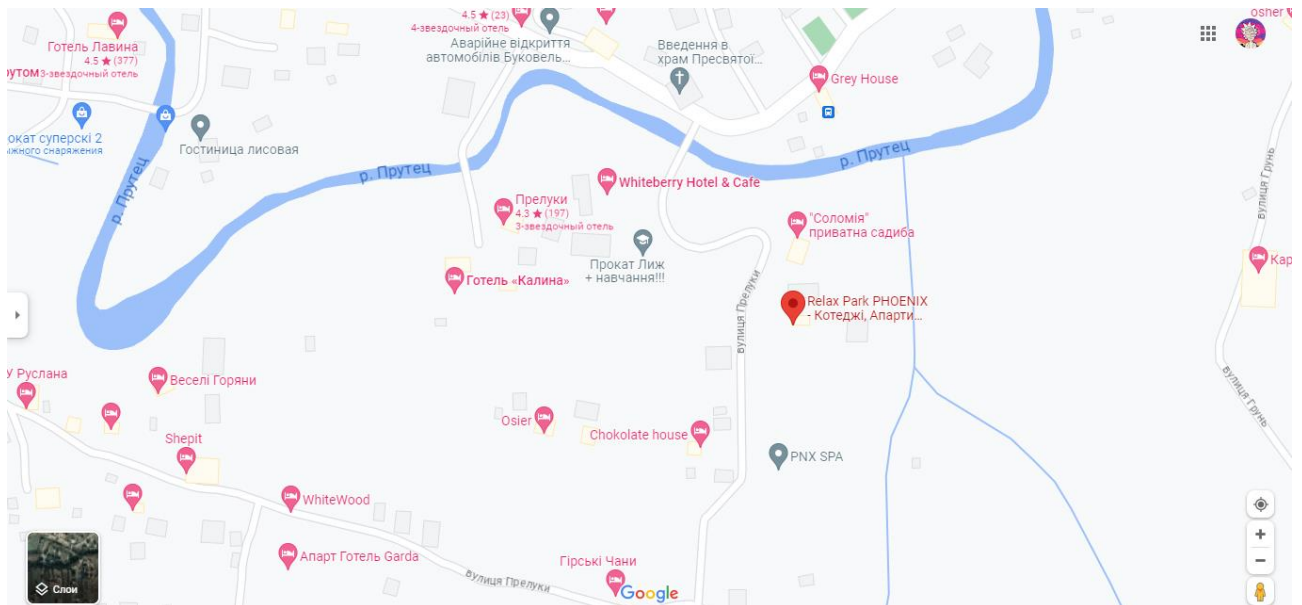


Рисунок 3. Готель «Phoenix Relax Park» на Google Maps – звичайна карта

Фотографії номерів готельного комплексу «Phoenix Relax Park»

Апартаменти корпус А

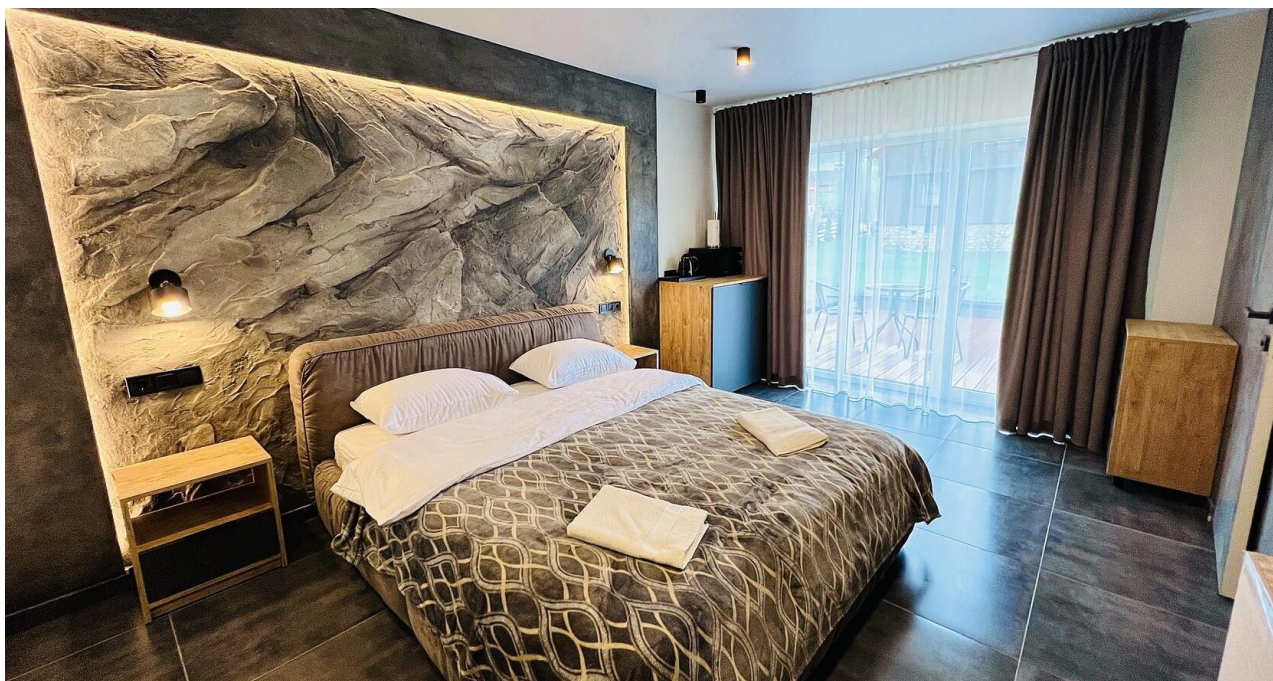


Рисунок 4. Апартаменти Стандарт (номера 1,2,7,8,13,14) спальня кімната



Рисунок 5. Апартаменти Стандарт (номера 1,2,7,8,13,14) ванна кімната

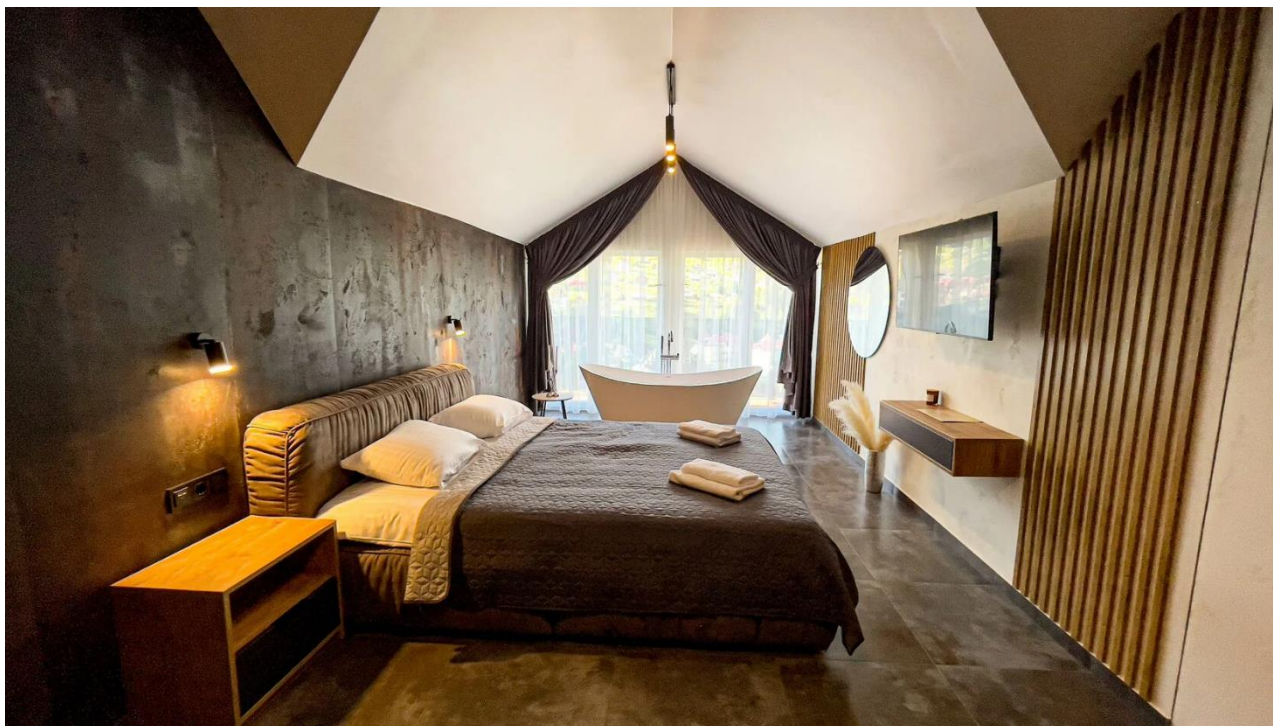


Рисунок 6. Апартаменти «Люкс» (номер 20) спальня кімната

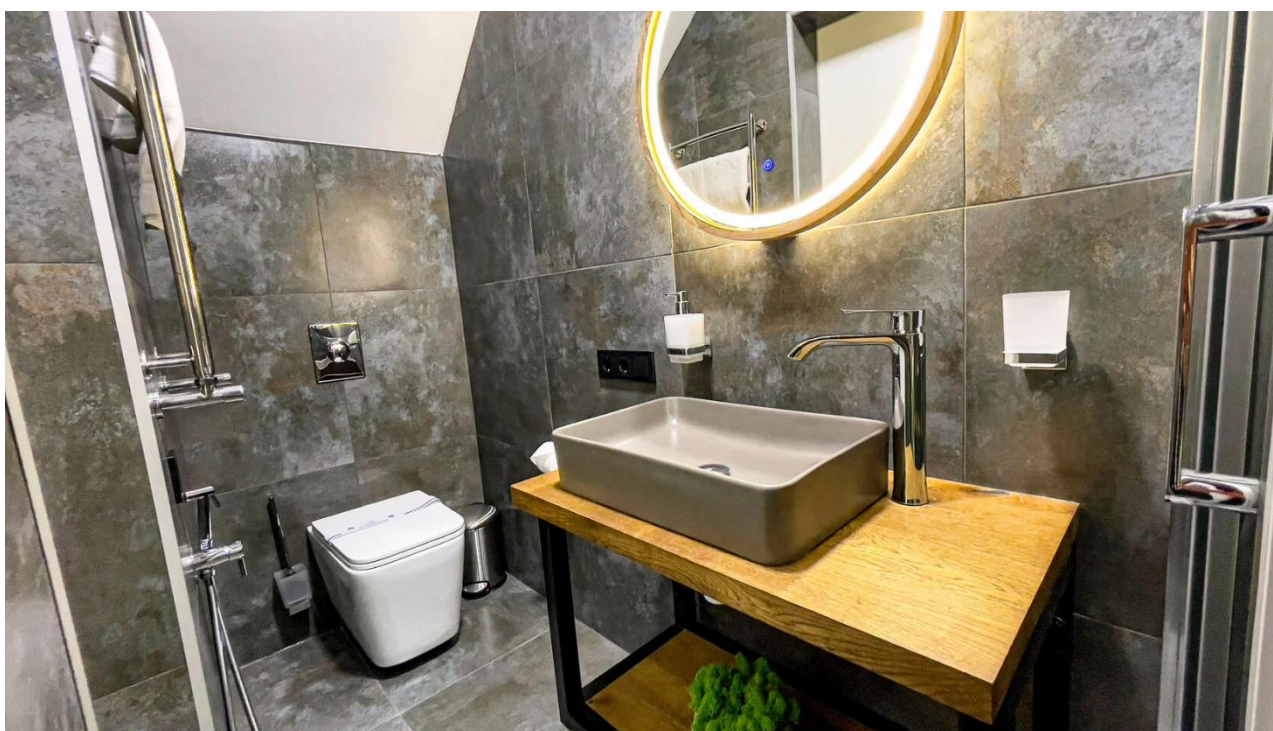


Рисунок 7. Апартаменти «Люкс» (номер 20) ванна кімната

Апартаменти корпус В



Рисунок 8. Президентські апартаменти (номер 8) головна зала

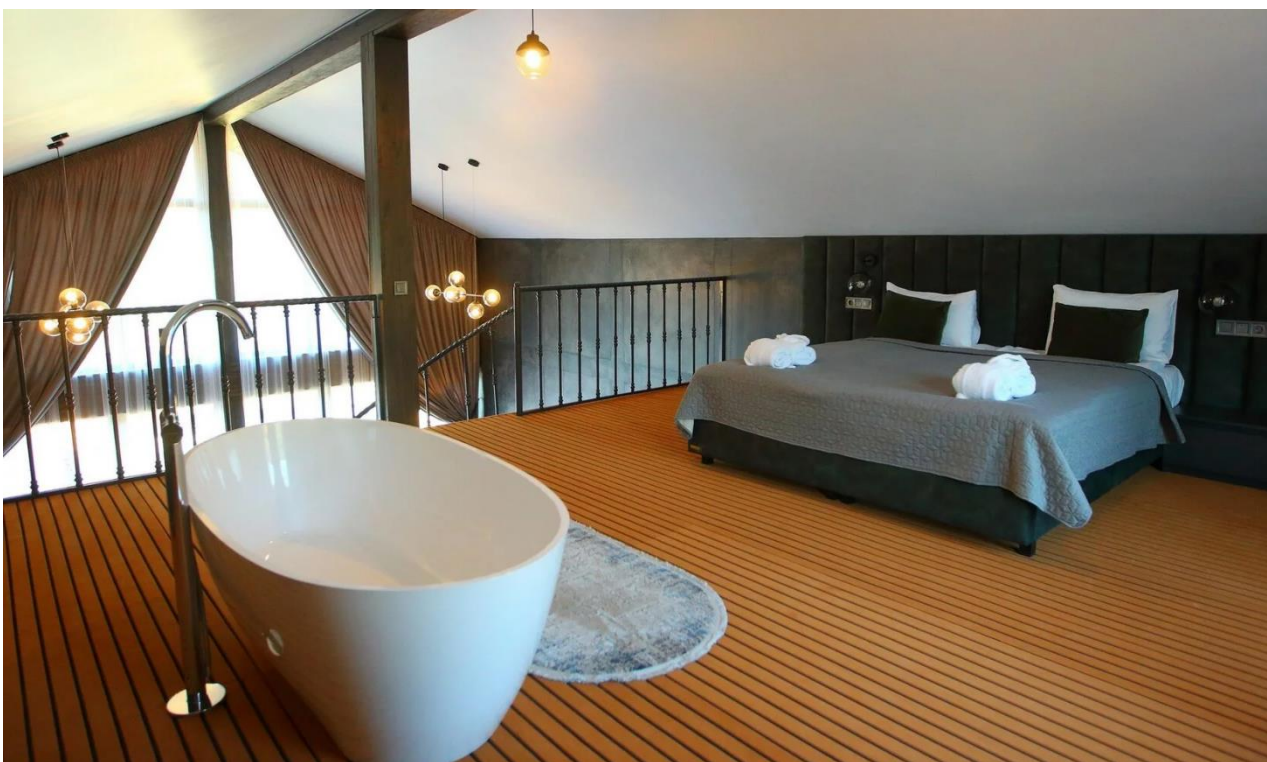


Рисунок 9. Президентські апартаменти (номер 8) спальна кімната



Рисунок 10. Апартаменти 1-й поверх (номери 1,2) кімната студія



Рисунок 11. Апартаменти 1-й поверх (номери 1,2) кімната студія, вигляд з іншого ракурсу

Міні котеджі



Рисунок 12. Вигляд міні котеджу зовні



Рисунок 13. Вигляд міні котеджу з середини – головна зала



Рисунок 14. Спальня кімната міні котеджу



Рисунок 15. Ванна кімната міні котеджу

Шале та котеджі



Рисунок 16. Шале комфорт вигляд вигляд зовні



Рисунок 17. Шале комфорт головна зала



Рисунок 18. Шале комфорт вигляд спальних кімнат



Рисунок 19. Шале комфорт вигляд ванної кімнати



Рисунок 20. Шале преміум збільшене вигляд зовні



Рисунок 21. Шале преміум збільшене головна зала

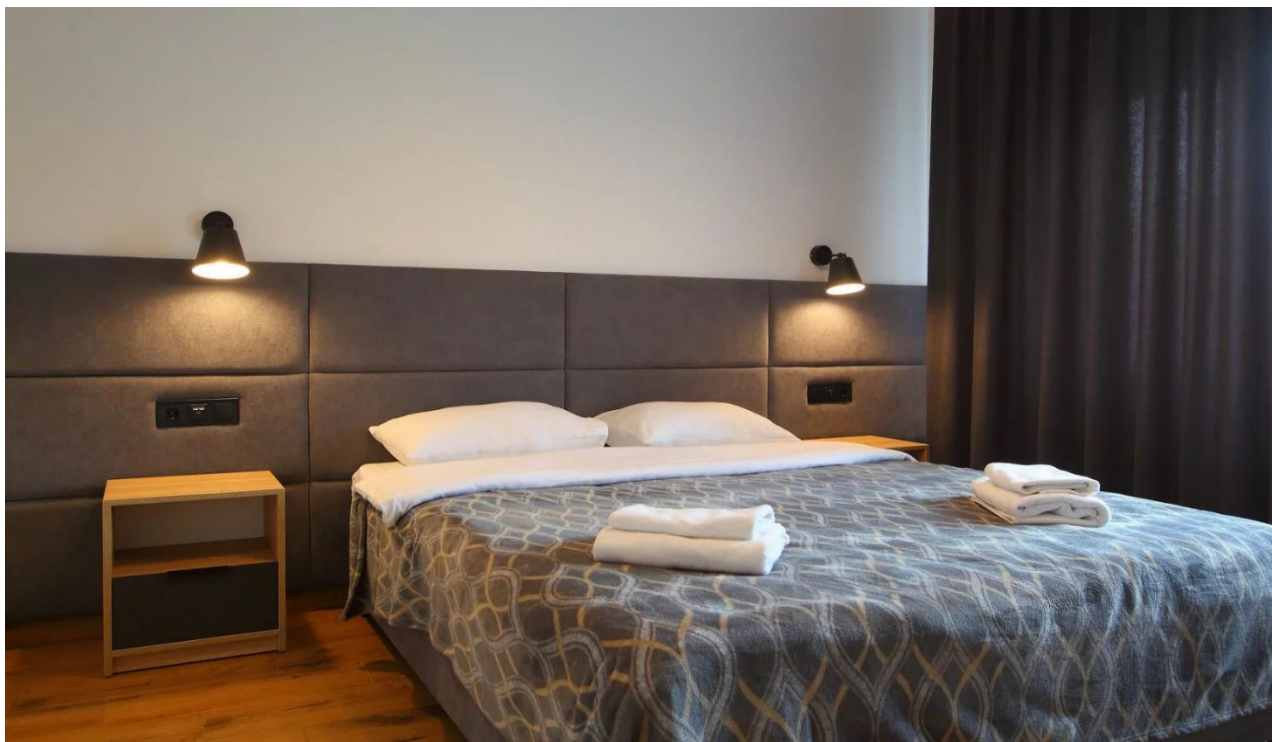


Рисунок 22. Шале преміум збільшене вигляд однієї з трьох спальних кімнат

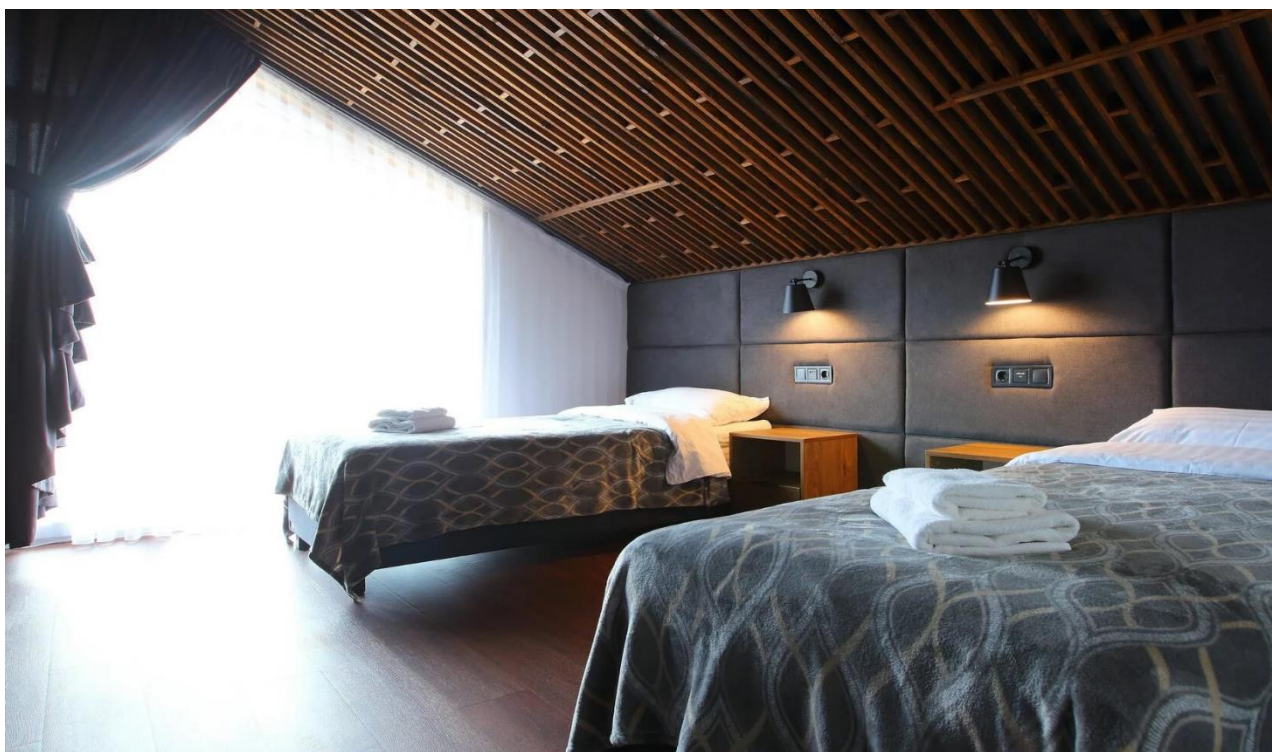


Рисунок 23. Шале преміум збільшене вигляд однієї з трьох спальних кімнат



Рисунок 24. Президентське шале вигляд зовні

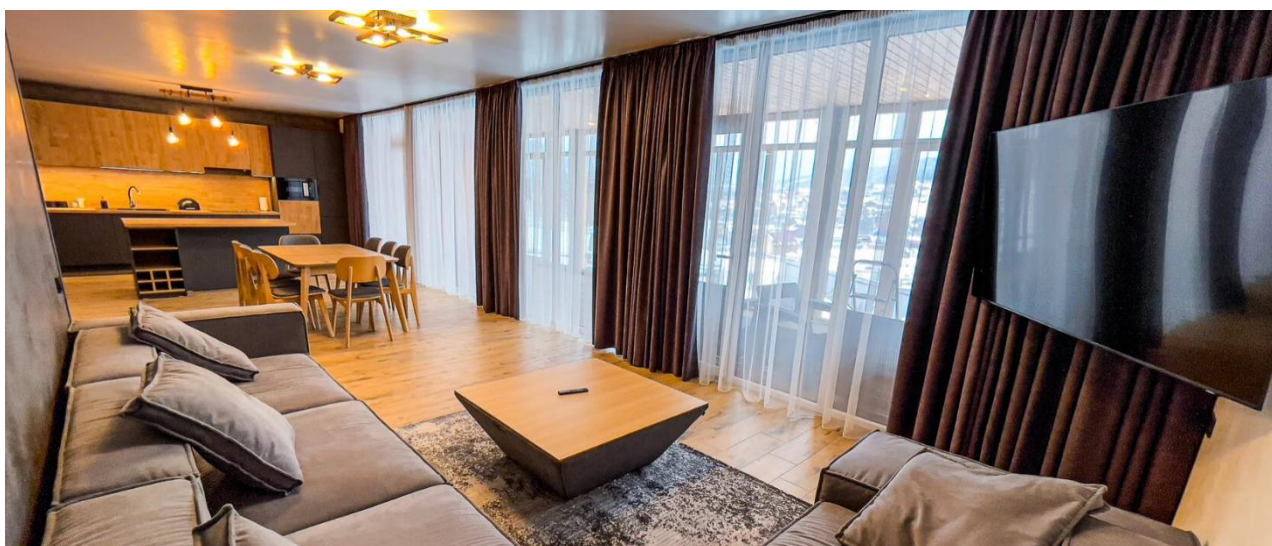


Рисунок 25. Президентське шале головна зала

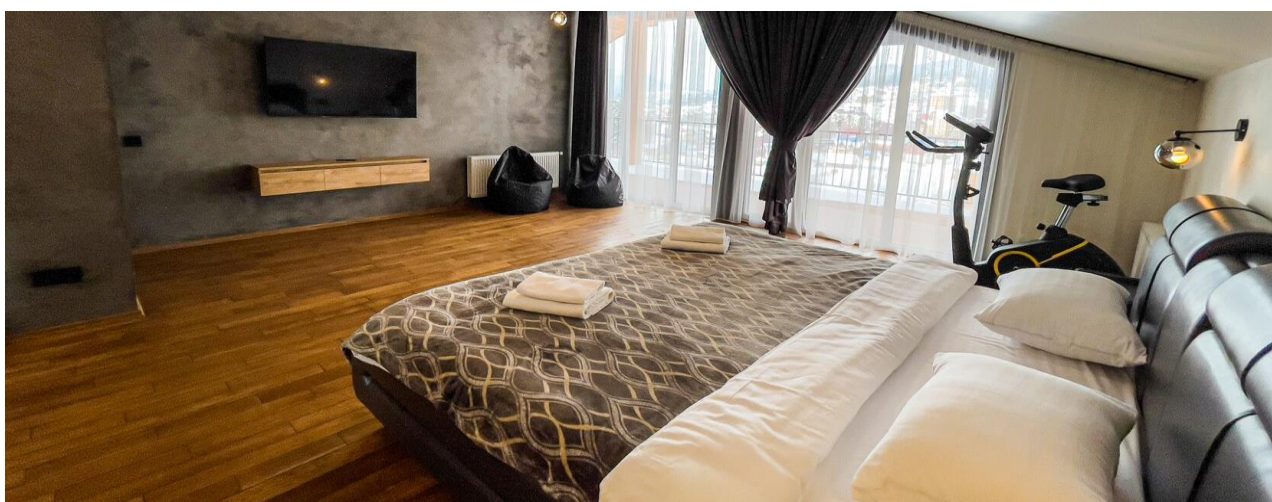


Рисунок 26. Президентське шале вигляд однієї з трьох спальних кімнат



Рисунок 27. Президентське шале вигляд ванної кімнати

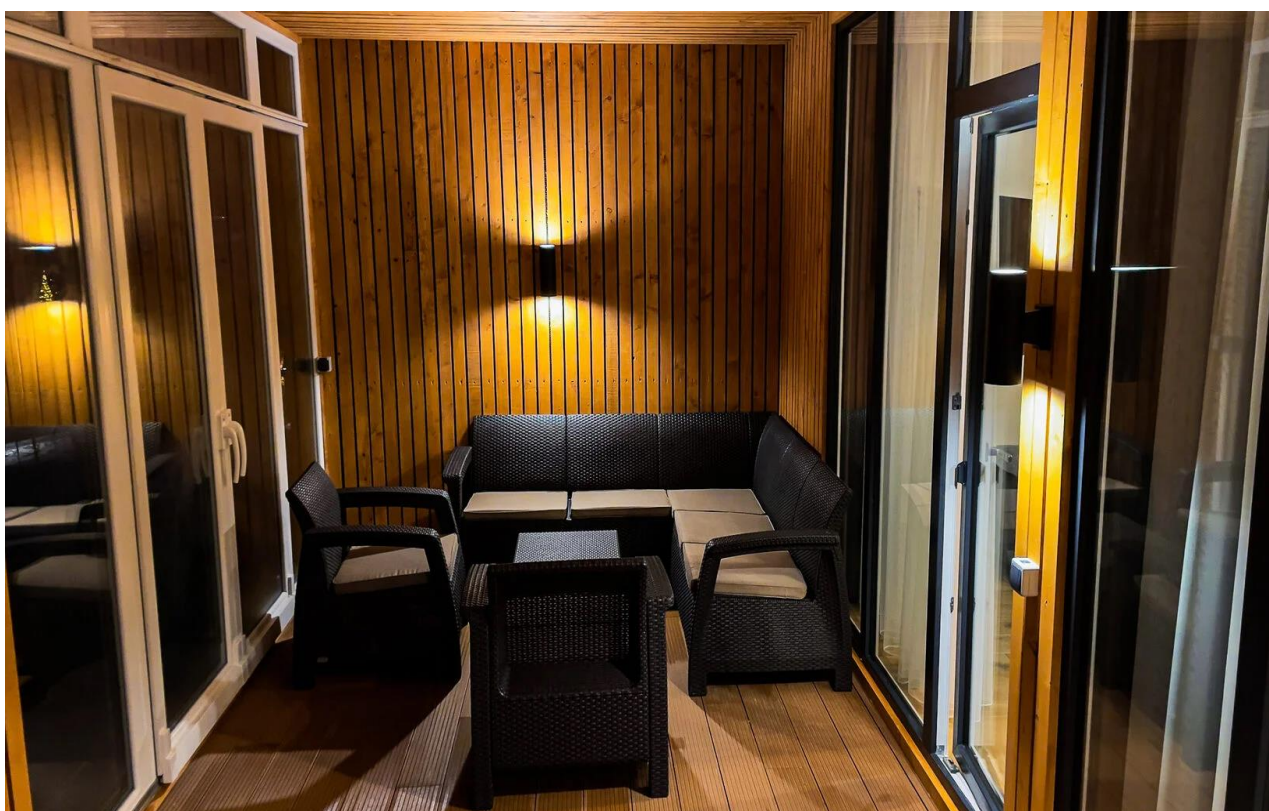


Рисунок 28. Президентське шале зона тераси

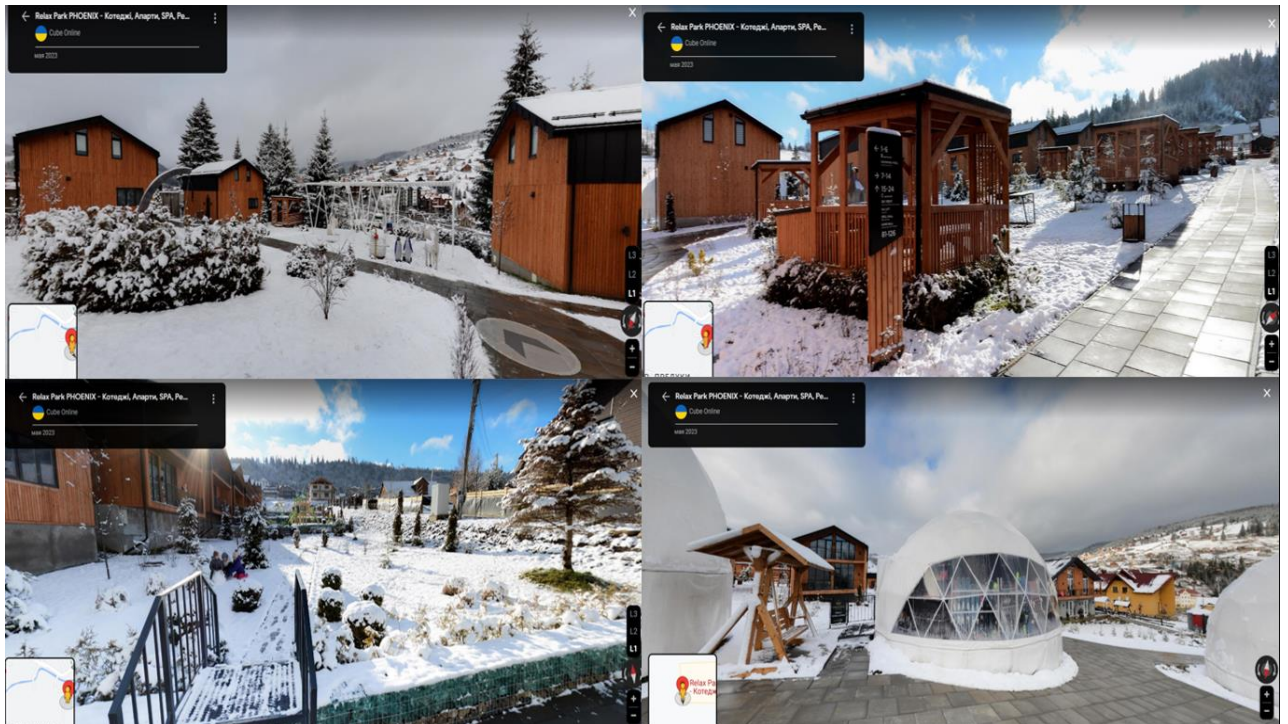


Рисунок 29. Віртуальний 3D тур по готельному комплексу «Phoenix Relax Park»